



ACADEMIA MILITAR

O Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército português: Estrutura Organizacional, Fluxos de Informação e Gestão Estratégica

AUTOR: Aspirante AdMil Edmira Tavares Moreno

ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, Julho de 2012**



ACADEMIA MILITAR

O Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército português: Estrutura Organizacional, Fluxos de Informação e Gestão Estratégica

AUTOR: Aspirante AdMil Edmira Tavares Moreno

ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, Julho de 2012**

Dedicatória

A todos aqueles que desde sempre depositaram inabalável confiança em mim. Aos meus pais, aos meus irmãos e ao meu namorado.

Agradecimentos

Há momentos importantes nas nossas vidas em que é difícil encontrar palavras para retratar a grandeza de certos sentimentos. Após várias dificuldades que se transformaram em desafios ao longo desta minha caminhada, sinto que estou prestes a concluir uma nova etapa da minha vida, o que me faz sentir uma pessoa realizada e os sentimentos que me afetam são difíceis de descrever. Nesta investigação, várias foram as pessoas que direta ou indiretamente deram o seu contributo para a sua concretização.

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão ao Sr. Maj AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado pelo apoio concedido na realização deste trabalho de investigação e pela sua total disponibilidade. Agradeço a cuidadosa atenção e paciência que me foi dispensada e, sobretudo, ao profissionalismo demonstrado. Graças ao seu elevado nível de conhecimento e competências científicas foi possível a concretização da mesma.

Agradeço a todos aqueles que se disponibilizaram para responderem às questões solicitadas e refiro-me, em particular, ao Sr. TCOR Barnabé, Sr. TCOR Salvado, Sr. Maj Cano, Sr. Cap Henriques e ao Sr. Ten Brito da Direção de Finanças; ao Sr. TCOR Grosso, ao Sr. TCOR Silva e à Sr. Maj Regadas que se encontram nos Centros de Finanças; a Sr.^a Cap Santos, Sr. Ten Saraiva, Sr. Ten Carvalho, Sr. Alf Fernandes; Sr.^a Alf Gonçalves e Sr.^a Alf Cabral que se encontram nas Secções Logísticas.

Ao Sr. TCOR Inocência, diretor do Curso de Administração Militar, pela disponibilidade demonstrada em resolver os nossos problemas e pelo acompanhamento desta última fase.

Gostaria de agradecer a Sr.^a Maria Francisca e professora Teresa Almeida pelo apoio prestado na revisão deste trabalho e a todos aqueles que me acompanharam ao longo deste meu percurso na Academia Militar, através de apoio, compreensão, conselhos e amizade, nomeadamente, aos meus camaradas de curso, amigos, namorado, familiares e, principalmente, aos meus pais pelo amor, carinho e apoio que me proporcionam apesar da distância que nos separam.

A todos Vós, o meu obrigado

Edmira Moreno

Epígrafe

*“O futuro das organizações – e nações – dependerá cada vez mais
de sua capacidade de aprender coletivamente.”*

Peter Drucker

Resumo

Este trabalho intitulado “*O Dispositivo de apoio Financeiro do Exército Português: Estrutura Organizacional, Fluxos de Informação e Gestão estratégica*”, tem como objetivo compreender o seu funcionamento. Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e verificar se a estrutura adotada é a mais adequada para que o Exército cumpra a sua missão.

No que concerne a metodologia, teve-se em consideração as fases e etapas de processo de investigação proposta pela Marie-Fabienne Fortin. Para a recolha de informação foram utilizados como instrumentos a pesquisa bibliográfica, a análise documental, as observações e as entrevistas.

Este trabalho de investigação encontra-se dividido em cinco capítulos. No primeiro é feito um enquadramento teórico para a compreensão do âmbito de estudo. O segundo descreve os métodos e os procedimentos que foram utilizados no decorrer desta investigação. No terceiro é efetuado a análise do sistema de administração financeira do Exército e os fluxos de informação. No quarto, são apresentados e analisados os resultados obtidos na colheita de dados e por fim, o capítulo quinto onde é redigida as conclusões.

Conclui-se que o dispositivo de apoio financeiro português está estruturado em Direção de Finanças, Centros de Finanças e Secções Logísticas das unidades do Exército, sendo os Centros de Finanças o elo de ligação entre a Direção de Finanças e as Secções Logísticas. O sistema integrado de gestão gere a informação entre os diferentes níveis. A forma como o dispositivo de apoio financeiro se encontra estruturada não é a mais adequada, uma vez que existe um nível intermédio, cuja estrutura e missão mantem-se já há alguns anos e se encontra desajustado às novas realidades do sistema financeiro do Exército. O facto de ainda não terem sido aprovados os novos regulamentos dos Centros de Finanças está a contribuir para que os referidos centros se tornem desnecessários. Com a implementação da tesouraria única, há um conjunto de informação que flui diretamente das unidades para a Direção de Finanças.

Palavras-chave: Exército, Estrutura, Gestão, Sistema, Procedimentos.

Abstract

This work is entitled “*The Financial Support Device of the Portuguese Army: Organizational Structure, Information Flows and Strategic Management*”, and it aims to understand its way of operation. This research seeks to understand how the information flows across the different levels and to verify if the structure adopted is the most appropriate for the Army to fulfill its mission.

Regarding the methodology, the phases and stages of the research process proposed by Marie-Fabienne Fortin were taken into account. For data collection, instruments such as literature research, document analysis, observations and interviews were used.

This research is divided into five chapters. In the first one a theoretical understanding of the scope of the study is made. The second chapter describes the methods and procedures that were used during this investigation. In the third chapter an analysis about the Army’s financial management system and the information’s flows is presented. In the fourth chapter, the results obtained in the data collection are presented and analyzed, and finally, the fifth chapter is where the conclusions are made.

It is concluded that the Portuguese financial support device is structured in the Finance Directorates, Finance Centres, and Logistic Sectors of the units, and that the Finance Centres are the link between the Finance Directorates and the Logistic Sectors. The integrated management system is used to manage the information across the different levels. The financial support device is not structured properly, since the structure and mission of the intermediate level has been the same in years, and they do not apply to the new realities of the Army’s financial system. The fact that the new regulations of the Finance Centres have not been approved yet is contributing to make these Centres unnecessary. With the implementation of the single treasury there is a set of information that flows directly from the Army Units to the Finance Directorates.

Key words: Army, Structure, Management; System, Procedures

Índice Geral

Dedicatória.....	i
Agradecimentos	ii
Epígrafe	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice de Ilustrações	ix
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1. Enquadramento Teórico	1
1.2. Problema de Investigação: Escolha, formulação e Justificação	1
1.3. Delimitação da abordagem	2
1.4. Questão Central.....	2
1.5. Questões de Investigação.....	3
1.6. Hipóteses de Investigação	3
1.7. Objetivos de Estudo	4
1.8. Revisão de Literatura.....	4
1.8.1. Conceito da Organização	5
1.8.2. Níveis da Organização	5
1.8.3. Funcionamento das Organizações	6
1.8.4. Tipos de Estruturas organizacionais	7
1.9. Quadro de Referência.....	10
Capítulo 2 - Metodologia de Investigação.....	11
2.1. Tipo de Estudo	11
2.2. Amostra	11
2.3. Instrumentos.....	13
2.4. Procedimento	14
Capítulo 3 - O Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército.....	15

3.1. Organização Geral do Exército	15
3.1.1 Missão do Exército	15
3.1.2. Estrutura Orgânica do Exército	16
3.2. Sistema de Administração Financeira do Exército	18
3.2.1. Organização e Competência da DFin	20
3.2.2. Organização e Competência dos CFin	21
3.2.3. Organização e Competência das SecLog das UEOE.....	23
3.3. Os Procedimentos Administrativos-Financeiros.....	24
3.3.1. O planeamento de Atividades.....	24
3.3.2. A Execução da Receita e da Despesa	26
3.3.3. Auditoria da Administração Financeira	30
3.4. Fluxos de Informação e Gestão Estratégica.....	32
Capítulo 4 - Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados.....	37
4.1. Análise de Conteúdo dos Inquéritos por Entrevistas	37
4.2. Análise Conclusiva dos Inquéritos por Entrevistas.....	38
4.3. Análise SWOT ao Dispositivo Financeiro	42
Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações.....	44
5.1. Verificação das Hipóteses	44
5.2. Cumprimento dos objetivos	46
5.3. Resposta à Questão Central	46
5.4. Limitações da Investigação.....	46
5.5. Desafios para Futuras Investigações	47
Bibliografia.....	48
Apêndices.....	1
Apêndice A – Guião da Entrevista	2
Apêndice B - Inquérito por Entrevista ao TCOR AdMil Grosso	5
Apêndice C - Inquérito por Entrevista à Maj AdMil Regadas.....	9

Apêndice D - Inquérito por entrevista ao Cap AdMil Henriques	12
Apêndice E - Inquérito por Entrevista ao TCOR AdMil Barnabé	15
Apêndice F - Inquérito por Entrevista ao TCOR AdMil Silva	18
Apêndice G - Inquérito por Entrevista à Cap AdMil Santos	21
Apêndice H - Inquérito por Entrevista ao Ten Saraiva	23
Apêndice I - Inquérito por Entrevista ao Maj AdMil Cano	26
Apêndice J - Inquérito por Entrevista ao TCOR AdMil Salvado	30
Apêndice K - Inquérito por Entrevista ao Ten AdMil Brito	32
Apêndice L - Inquérito por Entrevista ao Ten AdMil Carvalho	35
Apêndice M - Inquérito por Entrevista ao Alf AdMil Fernandes	38
Apêndice N - Inquérito por Entrevista à Alf AdMil Gonçalves	41
Apêndice O - Inquérito por entrevista à Alf AdMil Cabral	43
Apêndice P – Sinopses das Entrevistas	45
Anexos	1
Anexo A – Dispositivo de Apoio Financeiro às UEOE	2
Anexo B – Execução das Tarefas em SIG do Processo de Receitas	8
Anexo C – Execução das Tarefas em SIG do Processo de Despesas	8
Anexo D – Tesouraria Única (Processo de Despesas Orçamentais)	9

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Caracterização da amostra	12
Ilustração 2 - Organigrama do Exército	16
Ilustração 3 - Esquema exemplificativo do dispositivo de apoio financeiro às UEOE	19
Ilustração 4 - Organização da Direção de Finanças	20
Ilustração 5 - Organização dos Centros de Finanças	22
Ilustração 6 - Organização da Secção Logística	23
Ilustração 7 - Esquema exemplificativo do ciclo da receita.....	27
Ilustração 8 - Esquema exemplificativo do ciclo da despesa	28
Ilustração 9 - Integração Horizontal	36
Ilustração 10 - Integração Vertical.....	36
Ilustração 11 - Análise SWOT ao dispositivo de apoio financeiro	43
Ilustração 12 - Quadro com análise de conteúdo da pergunta 1	45
Ilustração 13 - Quadro com análise de conteúdo da pergunta 2.....	48
Ilustração 14 - Quadro com análise de conteúdo da pergunta 3.....	51
Ilustração 15 - Quadro com análise de conteúdo da pergunta 4.....	53
Ilustração 16 - Quadro com análise de conteúdo da pergunta 5.....	55
Ilustração 17 - Quadro com análise de conteúdo da pergunta 6.....	58

Lista das Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

Alf -	Alferes
Asp -	Aspirante
Cap -	Capitão
CDD -	Centro de Dados da Defesa
CEME -	Chefe do Estado-Maior do Exército
CFin/CID -	Centro de Finanças do Comando da Instrução e Doutrina
CFin/CmdLog -	Centro de Finanças do Comando da Logística
CFin/CFT -	Centro de Finanças do Comando das Forças Terrestres
CFin/CmdPess -	Centro de Finanças do Comando do Pessoal
CFG -	Centro de Finanças Geral
CFT -	Comando das Forças Terrestres
CmdInstDoutr -	Comando da Instrução e Doutrina
CmdLog -	Comando da Logística
CmdPess -	Comando do Pessoal
DFin -	Direção de Finanças
DGO -	Direção-Geral do Orçamento
DGT -	Direção-Geral do Tesouro
DivRec -	Divisão de Recursos
EME -	Estado- Maior do Exército
EMGFA -	Estado-Maior General das Forças Armadas
HMP -	Hospital Militar Principal
LEO -	Lei de Enquadramento Orçamental
LOE -	Lei Orgânica do Exército
Maj -	Major
MDN -	Ministério da defesa Nacional
OCAD -	Órgãos Centrais de Administração e Direção
PA -	Plano de Atividades
PLC -	Pedido de Libertação de Crédito
PO -	Proposta de Orçamento
POCP -	Plano Oficial de Contabilidade Pública
RA -	Repartição de Auditoria

RAFE -	Reforma na Administração Financeira do Estado
RAG -	Repartição de Apoio Geral
RGFC -	Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade
RGO -	Repartição de Gestão Orçamental
SAFE -	Sistema de Administração Financeira do Exército
SCI -	Sistema de Controlo Interno
SecAudFin -	Secção de Auditoria Financeira
SecContab -	Secção de Contabilidade
SecLog -	Secções Logísticas
SecOrç -	Secção Orçamental
SecTes -	Secção de tesouraria
SIF -	Sistema de Informação Financeira
SIFE -	Sistema de Informação Financeira do Exército
SI -	Sistema de Informação
Sr. -	Senhor
Sr. ^a -	Senhora
SubSecRecFin -	Subsecção de Recursos Financeiros
SubSecVenc -	Subsecção de Vencimentos
SVC -	Secção de Verificações das Contas
TCOR -	Tenente Coronel
Ten -	Tenente
TI -	Tecnologias de Informação
TIC -	Tecnologias de Informação e Comunicação
UEOE -	Unidade, Estabelecimento ou Órgão do Exército

Capítulo 1

Introdução

1.1. Enquadramento Teórico

As organizações deparam-se atualmente com a necessidade de acompanhar não só a evolução tecnológica, como também fazer face à escassez dos recursos. Para enfrentar essas necessidades, as organizações procedem à redefinição e/ou ajustamento dos seus objetivos e, por vezes, sentem-se obrigadas a efetuar alterações nas suas estruturas, procurando desta forma o acompanhamento da evolução que ocorre no seu ambiente interno e externo e gerir os seus recursos de forma eficiente.

As Forças Armadas também enfrentam essas dificuldades, levando o Governo a definir como prioridade, a modernização administrativa e a melhoria da qualidade dos serviços com vista à eficiência e economia e à reorganização da sua estrutura, adotando medidas de racionalização de estruturas, de gestão de recursos e de pessoal, bem como prosseguir com o investimento na formação dos quadros militares (Lourenço, 2010).

O Exército sendo um ramo das Forças Armadas e, apesar de ser uma organização sem fins lucrativos, procura cada vez mais adequar-se às realidades emergentes procurando que a sua estrutura orgânica seja vista como *“um processo dinâmico ajustado e ajustável à evolução do ambiente interno e Externo”* (Ramalho, 2011, p. 71). Para a sua modernização, o Exército tem apostado cada vez mais numa estrutura adequada e também nas novas tecnologias.

1.2. Problema de Investigação: Escolha, formulação e Justificação

O desafio de otimização de recursos quer materiais, quer financeiros e/ou humanos enfrentado pelo Exército português deve-se à escassez dos mesmos. Esse desafio, segundo Ralheta (2003, p. 2) deriva da existência de *“um desfasamento permanente entre as necessidades financeiras e orçamentais reais e as disponibilidades e os orçamentos que*

têm sido atribuídos ao Exército”. Para fazer face a esse desafio, o Exército não pode funcionar na base do imprevisto, assim sendo dispõe de um dispositivo de apoio financeiro que procura, com base num modelo de gestão apoiada nas tecnologias de informação, assegurar de forma mais eficiente a administração desses recursos (Idem, p. 2).

Sendo o dispositivo de apoio financeiro uma parte importante na organização do Exército, torna-se necessário conhecer a sua estrutura e as atividades desenvolvidas por cada um dos seus órgãos. Com esta investigação procura-se estudar os procedimentos administrativo-financeiros e os fluxos de informação existentes entre os diferentes níveis do dispositivo de apoio financeiro do Exército, mostrar a sua utilidade e a dos sistemas de informação adstritos, bem assim como estudar quais os aspetos que devem ser corrigidos e aqueles que podem ser maximizados, de forma a melhorar tendencialmente os fluxos de informação existentes.

1.3. Delimitação da abordagem

A nossa investigação incidiu exclusivamente na estrutura financeira do Exército português e nos órgãos responsáveis pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Em termos temporais a nossa investigação recaiu, sobretudo, entre Janeiro de 2006 (data da implementação do SIG) e Janeiro de 2012 (data da implementação da tesouraria única). Porém, esta limitação não nos impedirá, sempre que necessário, de recorrer às informações de outros períodos temporais para nos auxiliar nesta investigação. Dos órgãos responsáveis pela gestão financeira, a nossa investigação cingiu-se à DFin, ao CFinG, ao CFinCID e ao CFinCmdLog, devido à facilidade de contacto. Das UEOE apoiadas pelos CFin escolhidos, cingimos às SecLog da EPA, IO, AM, HMP e da DFin.

1.4. Questão Central

O ponto de partida de qualquer investigação consiste em eleger um domínio de interesse e transpô-lo para uma questão que poderá ser estudada. As fontes de inspiração incluem as observações e experiências profissionais, os quadros teóricos, trabalhos anteriores e as conferências sobre os resultados da investigação (Rosado, 2011a).

A investigação é uma forma de adquirir conhecimentos que permite encontrar respostas para questões precisas e tem como objetivo descrever, explicar, prever e verificar fatos, acontecimentos ou fenómenos. Para isso, o investigador segue uma determinada linha de pensamento, partindo de uma questão central. Segundo Fortin (2009, p. 51) uma questão central *“é uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações”*. Com base nesta definição, para a abordagem do tema, a investigação procura responder à seguinte questão central: *“Como funciona o Dispositivo de Apoio Financeiro no Exército Português?”*

1.5. Questões de Investigação

As questões de investigação *“São enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada”* (Idem, p.101).

Para dar respostas a questão central, foram levantadas as seguintes questões de investigação:

- QI 1: *“Como se encontra estruturado o dispositivo de apoio financeiro do Exército?”*;
- QI 2: *“Como circula a informação entre os diferentes níveis do dispositivo do apoio financeiro do Exército português?”*;
- QI 3: *“Qual é o papel dos centros de finanças, no dispositivo de apoio financeiro?”*;
- QI 4: *“O tipo de estrutura escolhido é o mais eficiente e eficaz?”*.

1.6. Hipóteses de Investigação

Segundo Fortin, *“uma hipótese é um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. É uma predição baseada na teoria ou numa porção desta (proposição)”* (Ibidem, p. 102).

Com base nesta afirmação e tendo em conta as questões de investigação acima referidas, emergem então as seguintes hipóteses:

- H1: “O dispositivo de apoio financeiro Português está estruturado em três níveis: Direção de Finanças, Centros de Finanças e as Secções Logísticas das UEOE.”;
- H2: “O Sistema Integrado de Gestão (SIG/MDN) gere a informação entre os diferentes níveis do dispositivo do apoio financeiro do Exército.”;
- H3: “Os Centros de Finanças servem de intermediários entre a Direção de Finanças e as UEOE.”;
- H4: “A forma como o dispositivo de apoio financeiro está estruturado facilita a circulação da informação”;
- H5: “O tipo de estrutura escolhido é o mais adequado porque é caracterizado por regras, e procedimentos explícitos, divisões de responsabilidade e especialização do trabalho.”.

1.7. Objetivos de Estudo

O objetivo consiste num enunciado que indica claramente o que o investigador tem intenção de fazer no decorrer do estudo (Rosado, 2011a). Sendo assim, ao desenvolver este tema, pretende-se não só perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis, como também identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as potencialidades e as vulnerabilidades atinentes ao dispositivo de apoio financeiro do Exército. Pretende-se, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais adequada para satisfação das necessidades do Exército. Com base nesses objetivos deseja-se contribuir para a melhoria da atual estrutura financeira.

1.8. Revisão de Literatura

Para a realização desta investigação procedeu-se à análise de várias obras e legislação, incluindo livros, artigos em revistas, normativos diversos e também circulares. Relativamente aos livros, baseámo-nos em autores de referência, como foi o caso de Fernando Serra, Henry Mintzberg e de Idalberto Chiavenato. Sendo esta parte da nossa investigação, a concernente à revisão da literatura, importa dizer aqui também que, além

destes, consubstanciamos o nosso estudo também em outros autores, como foi o caso de José Rascão e de Luís Amaral.

Ao nível de artigos, demos particular ênfase a revistas que abordavam a temática da administração financeira e da estrutura das organizações. Nesse ensejo, destacamos aqui o Sr. Major-General Luís Sequeira com o seu artigo “*Administração dos Recursos Financeiros no Exército*”, o Sr. David Rosado com o seu artigo “*A Instituição castrense: Estrutura e Função numa Sociedade em Mudança*”, assim como o artigo “*O Exército em mudança: Sistema Integrado de Gestão*” de Godinho Santos e Rodrigues Augusto e, ainda, o artigo “*A Organização Financeira do Exército: Breve Análise à atual estrutura e Organização*” de José Silveira.

Para além dos livros e dos artigos em revistas, baseámo-nos em legislação, circulares, notas de circulares, interpretações técnicas, instruções técnicas, manuais e diretivas.

1.8.1. Conceito da Organização

O ser humano necessita de interagir com os outros, por não dominar todas as áreas de conhecimento. Devido a essa necessidade sente-se forçado a cooperar com os outros por forma a atingir os objetivos e, deste modo, surgem então as organizações. Estas, são definidas como sendo “*um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas*” (Chiavenato, 2004, p. 22). Para a sua existência é fundamental que haja a comunicação entre as pessoas e que as mesmas estejam dispostas a desempenhar ações conjuntas com vista a alcançarem um objetivo comum.

1.8.2. Níveis da Organização

As organizações estão sujeitas a enfrentar desafios quer a nível interno, quer a nível externo. O ambiente impõe desafios externos à organização enquanto que as tecnologias impõem desafios internos. Para fazer face a esses desafios, as organizações caracterizam-se em três níveis (Idem, p. 42):

- O *nível institucional* designado por nível estratégico e corresponde ao topo da organização, porque é neste nível que são tomadas as decisões e estabelecidos os objetivos da mesma, bem como as estratégias necessárias para alcançar esses objetivos;

- O *nível intermedio* encontra-se entre o nível institucional e o nível operacional. Neste nível encontram-se os departamentos e as divisões que tratam das decisões tomadas no topo e das operações realizadas na base;
- O *nível operacional*, no qual as tarefas são executadas e as operações realizadas com bases em “*rotinas e procedimentos programados dentro da regularidade e continuidade que assegurem a utilização plena dos recursos disponíveis e a eficiência das operações*”.

Segundo Chiavenato, as organizações por um lado, são sistemas abertos porque o nível institucional procura a eficácia, tomando decisões com vista a aproveitar as oportunidades ambientais e defender as ameaças da envolvente externa e, por outro lado, são sistemas fechados porque o nível operacional procura a eficiência nas “*operações executadas dentro de programas, rotinas e procedimentos e standardizados, cíclicos e repetitivos*”, procurando a otimização (Ibidem, p. 43).

1.8.3. Funcionamento das Organizações

Mintzberg (1999), nos seus estudos referentes à estrutura e dinâmica das organizações sublinha a necessidade de conhecer as componentes, as funções e a inter-relação dessas funções de modo a compreender como as organizações se estruturam, ou seja, só após a perceção do seu funcionamento é que se consegue ter o conhecimento da sua estrutura.

As componentes básicas definidas por Mintzberg são as seguintes: o centro operacional, o vértice estratégico, a linha hierárquica, a tecnoestrutura e o pessoal de apoio¹. O centro operacional encontra-se na base da organização, ou seja, é este que realiza as atividades garantindo assim a sobrevivência da mesma. Acima do centro operacional, existe a componente administrativa dividida em três partes, sendo a primeira constituída pelos gestores de topo, onde se encontram todos os membros com responsabilidade total da organização formando, assim, o vértice estratégico e, abaixo deste, encontra-se a linha

¹ Com esses cinco elementos, a organização acaba por ser composta por um centro de operacionais, que executam o trabalho básico de produção e uma componente administrativa de gestores e analistas, que assume uma parte da responsabilidade dos operacionais pela coordenação do trabalho (Mintzberg, 1999, p. 38).

hierárquica² intermédia entre comando operacional e o vértice estratégico. A segunda, é a tecnoestrutura que integra os analistas que atuam sobre o trabalho dos operacionais através do planeamento e da formação; são estes que coordenam as suas tarefas com o trabalho dos outros através do ajustamento mútuo e, finalmente, o pessoal de apoio que auxilia de forma indireta o centro operacional. Essas cinco componentes funcionam em conjunto. A ligação existente entre elas é feita através de “*fluxos de autoridade, de material de trabalho, de informação, e de processos de decisão*” (Mintzberg, 1999, pp. 39 a 55).

Segundo Rascão (2001), na base da organização encontra-se o nível operacional que produz os fluxos de trabalho. Os fluxos de controlo de informação deste nível para o nível intermédio de gestão servem de *feedback*³. Para a informação chegar ao nível estratégico, passa primeiramente por cada nível da hierarquia para que estes, por sua vez, reúnam toda a informação e assim encaminhá-la para o nível superior. Em contrapartida dos fluxos de controlo de informação, existe também os fluxos de comando nos quais “*a informação desce do topo para o nível médio de gestão e para o nível operacional*” (Rascão, 2001, p. 24).

1.8.4. Tipos de Estruturas organizacionais

Atualmente, na nossa sociedade, deparamo-nos com pequenas e grandes organizações. Estas últimas, possuem estruturas complexas devido a sua diferenciação horizontal e vertical. Assim, diferenciação horizontal refere-se quando ocorre a divisão de trabalho enquanto que a vertical se refere ao aparecimento de novos níveis verticais com o objetivo de melhorar o controlo (Chiavenato, 2004).

Rosado (2006, p. 85) define a estrutura como sendo “*uma entidade composta por partes mutuamente dependentes*”. Para Mintzberg (1999, p. 20), a estrutura de uma organização é definida como o “*total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas*”. Essa coordenação é feita através de cinco mecanismos: ajustamento mútuo⁴, supervisão

² Na linha hierárquica, o gestor desempenha várias tarefas no que diz respeito a supervisão direta, ou seja, o gestor recolhe informação relativa ao desempenho da sua unidade e passa essa informação para o nível superior (Idem, p. 47).

³ É um procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa, sobre o desempenho, conduta ou ação executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou grupo.

⁴ A coordenação do trabalho é feita pelo processo de comunicação informal.

direta⁵, standardização dos processos de trabalho⁶, standardização dos resultados⁷ e standardização das qualificações dos trabalhadores⁸ (Idem, pp. 20 a 24). Por sua vez, Serra refere que é a própria estrutura organizacional⁹ que “*especifica as relações formais, procedimentos, controlos, autoridade e processos de tomada de decisão*”.

Com base nas componentes definidas e através do estudo sobre a inter-relação dessas componentes, Mintzberg define cinco tipos de estruturas (Ibidem, pp. 335 a 491): a simples, a burocrática mecanicista, a burocrática profissional, a divisionalizada e a adhocracia.

A **estrutura simples**, é caracterizada pela quase inexistência da tecnoestrutura e o pessoal de apoio é reduzido, sendo a diferença entre as unidades de base e a hierarquia de gestão mínima. Nesta estrutura a coordenação é efetuada particularmente pela supervisão direta e todas as decisões são tomadas no topo.

A **estrutura burocrática mecanicista** é caracterizada pela “*existência de um fluxo de trabalho altamente racionalizado, cujas tarefas são simples e repetitivas*” a coordenação ao nível operacional depende da “*standardização dos processos de trabalho operacional*”. Desta forma, a tecnoestrutura constitui a parte-chave da organização porque engloba os analistas que efetuam esta standardização. No que concerne à linha hierárquica, esta tem a função de resolver os problemas que emergem entre os operacionais, garantem a ligação entre a tecnoestrutura e o centro operacional para que sejam incorporadas as normas feitas pelos analistas e serve de apoio ao fluxo vertical de informação na estrutura¹⁰.

A **estrutura burocrática profissional** tem como principal mecanismo de coordenação a standardização das qualificações, ou seja, reúne especialistas já formados para o centro operacional. Este é a parte mais importante desta estrutura, o que faz com que a tecnoestrutura não seja a parte mais desenvolvida. Como não há uma acrescida necessidade de supervisionar diretamente o centro operacional, “*a linha hierárquica é muito estreita*”, o que faz com que as “*unidades operacionais sejam muito grandes*,

⁵ A coordenação do trabalho é feita por um indivíduo que tem responsabilidade sobre o trabalho dos outros.

⁶ Esta coordenação é feita quando o conteúdo é especificado ou programado.

⁷ Esta coordenação é utilizada quando se sabe de antemão o que se pretende atingir.

⁸ As qualificações e o conhecimento são standardizados logo que se especifica a formação da pessoa que executa o trabalho.

⁹ É a estrutura organizacional que “*atribui papéis e tarefas aos trabalhadores e prescreve as relações de reporte, de autoridade, de responsabilidade e de comando*” (Serra, 2010, p. 313).

¹⁰ Cabe à linha hierárquica, agregar toda a informação e só depois difundir essa informação no sentido ascendente. No sentido descendente, esta é responsável pela elaboração dos planos de ação (Mintzberg, 1999, p. 347).

dotados de poucos dirigentes”. Desta forma, pode-se ver que esta estrutura é descentralizada tanto ao nível vertical, como ao nível horizontal, visto que uma grande parte do poder de trabalho¹¹ é partilhada com os profissionais do centro operacional.

A **estrutura divisionalizada** é constituída por divisões com estruturas específicas. E funcionam como entidades quase autónomas, porque não há necessidade de uma divisão coordenar a sua atividade com a das restantes. Esta estrutura dá ênfase à descentralização, na medida em que o vértice estratégico delega a cada divisão o poder necessário para a tomada de decisões relativas às suas próprias operações. Posteriormente, o vértice estratégico controla os resultados destas decisões, por isso o principal mecanismo de coordenação é a *“estandardização dos resultados, e o sistema de controlo dos desempenhos constitui um parâmetro de conceção essencial”*; a parte chave desta estrutura é a linha hierárquica, porque os gestores dessa estrutura *“funcionam como minidiretores – gerais, que gerem as suas próprias organizações”*.

A **Adhocracia**, é caracterizada por ser uma estrutura com pouca formalização do comportamento e com uma especialização horizontal elevada. Neste tipo de estrutura os processos de decisão e a informação circulam de forma flexível e informal com vista à inovação. O poder é dado aos especialistas que adquirem conhecimentos e desenvolvem competências com base na formação. A componente chave da organização é a linha hierárquica e o principal mecanismo de coordenação é o ajustamento mútuo¹².

Para além de Mintzberg, Serra também definiu quatro tipos de estrutura: a hierárquica simples, a funcional, a multidivisional e a matricial.

A estrutura **hierárquica simples**¹³ *“revela alguma concentração no topo, quer na implementação da estratégia, quer no planeamento e controlo da sua implementação”* enquanto que a estrutura **funcional**¹⁴ assenta nas funções da organização e, desta forma, *“permite o máximo de especialização e melhora a eficiência da informação”*. Já a estrutura **multidivisional** requer modificações constantes, devido à necessidade de se ajustar a ambientes dinâmicos. A estrutura **matricial**¹⁵ é o *“tipo de estrutura adequado ao*

¹¹ O trabalho realizado pelo profissional é demasiado complexo para ser *“supervisionado por um superior hierárquico ou estandardizado pelos analistas”* (Idem, p. 386).

¹² Devido a complexidade do trabalho, a coordenação é feita pelos indivíduos com conhecimento e pelos especialistas que realizam o trabalho no âmbito do projeto (Ibidem, p. 461).

¹³ Este tipo de estrutura é adequada para empresas com poucas linhas de produtos e que atuam num mercado estável (Serra, 2010, p. 315).

¹⁴ Este tipo de estrutura é para empresas é a mais adequada para empresas maiores, com uma carteira diversificada de produtos (Idem, p. 315).

¹⁵ Este tipo de estrutura exige grande flexibilidade e é usada para empresas que operam em diferentes mercados (Ibidem, p. 315).

trabalho por projetos”, ou seja, “*as equipas são organizados para tratar de projetos específicos*” (Serra, 2010, pp. 314 a 317).

1.9. Quadro de Referência

Relativamente ao quadro de referência elegemos as obras que tinham mais relevância neste domínio de estudo. Neste pressuposto, destacamos as seguintes referências:

- AM (2010). *Sessões da Contabilidade Pública*, [policopiado], Lisboa: AM
- Cano, J. (2009). *Os sistemas Integrados de Gestão na Administração Pública: Estratégias de Desenvolvimento e Reorientação Organizacional*, Évora: Universidade de Évora
- DFin (2010). *Nota-Circular n.º 03 (instruções para a auditoria da administração financeira)*, [policopiado], Lisboa: DFin
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*, 5ª edição, Loures: Lusociência
- Mintzberg, Henry (1999). “*Estrutura e Dinâmica das Organizações*”, 2ª Edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote

Capítulo 2

Metodologia de Investigação

2.1. Tipo de Estudo

Na realização deste trabalho de investigação recorreremos aos estudos de tipo descritivo, porque estes visam “*obter mais informações, quer seja sobre as características de uma população, quer seja sobre os fenómenos em que existem poucos trabalhos de investigação*”. Assim, optamos pelo estudo de caso que “*consiste numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização*”. O estudo de caso serve para aumentar o conhecimento que se tem de um indivíduo ou de uma organização, tendo o principal objetivo a elaboração de hipóteses e, pode também servir para estudar o efeito de uma mudança num indivíduo. O que caracteriza esse tipo de estudo descritivo “*é a subtileza com a qual é possível acumular dados sobre um caso particular*”(Fortin, 2009, pp. 164 e 165).

2.2. Amostra

Para conhecer o modo de funcionamento de uma organização é necessário, na maioria das vezes, interrogar os elementos que dela fazem parte. A totalidade desses elementos denomina-se população (Quivy e Campenhout, 1998, p.159).

Segundo Fortin (2009, p. 202), “*qualquer trabalho de amostragem¹⁶ requer uma definição precisa da população a estudar*” e quando uma população em particular é submetida a um estudo designa-se por população alvo. Esta é “*constituída pelos elementos que satisfazem os critérios de seleção definidos antecipadamente e para os quais o investigador deseja fazer generalizações*”. Raramente a população alvo é acessível na sua totalidade. Desta forma, existe no universo da população alvo uma população acessível

¹⁶ Amostragem “*é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada*” (Fortin, 2009, p. 202).

“constituída pela porção da população alvo que é acessível ao investigador”. A partir da população acessível teremos então a nossa amostra que consiste num *“subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população”*. Uma amostra *“deve ser representativa da população visada, isto é, as características da população devem estar presentes na amostra selecionada”* (Idem, p. 202).

Com base no parágrafo anterior, definimos que a nossa população alvo deveria ser constituída por pessoas com ligação à área financeira de modo a enriquecer a nossa investigação. Desta forma, a nossa população alvo é constituída por oficiais, sargentos, praças e assistentes administrativos dos diferentes níveis de apoio financeiro. Por não ser exequível estudar a nossa população alvo na sua totalidade, concentrámo-nos em três dos CFin, nas SecLog das UEOE apoiadas por estes CFin e na DFin, constituindo assim a nossa população acessível. A partir desta, foram escolhidos, como interlocutores privilegiados, os oficiais que se encontram no ativo e que estejam pelo menos há um ano a desempenhar funções nestes níveis, incluindo os chefes das três grandes repartições da DFin, os chefes dos CFin e os chefes das SubSecRecFin definindo, assim, a nossa amostra, como vemos na ilustração seguinte.

Nº	Nome	Posto	Função atual
1	Rui Grosso	TCOR	Chefe do CFin/CID
2	Maria Regadas	Maj	Chefe do CFG
3	Nuno Henriques	Cap	Chefe da SecTes/RGFC/DFin
4	Fernando Barnabé	TCOR	Chefe da RGFC/DFin
5	António Silva	TCOR	Chefe do CFin/CmdLog
6	Margarida Santos	Cap	Chefe da SubSecRecFin da AM
7	Luís Saraiva	Ten	Antigo Chefe da SubSecRecFin da AM
8	José Cano	Maj	Chefe da RGO/DFin
9	Rui Salvado	TCOR	Chefe da RA/DFin
10	Rodrigo Brito	Ten	Chefe da SubSecVenc/Sec Contab/RGFC/DFin
11	André Carvalho	Ten	Chefe da SubSecRecFin do HMP
12	Paulo Fernandes	Alf	Chefe da SubSecRecFin da DFin
13	Carla Gonçalves	Alf	Chefe da SubSecRecFin de IO
14	Catarina Cabral	Alf	Chefe da SubSecRecFin da EPA

Ilustração 1 - Caracterização da amostra
Fonte: Elaboração própria

2.3. Instrumentos

Os instrumentos de uma investigação mostram a forma como o investigador executa o seu trabalho e para isso, “*deve conhecer os diversos instrumentos de medidas disponíveis, assim como as vantagens e os inconvenientes de cada um*” (Fortin, 2009, p. 240).

Num estudo exploratório-descritivo, por existirem poucos conhecimentos sobre um determinado fenómeno, o investigador utiliza as observações¹⁷, as entrevistas não estruturadas¹⁸ ou semiestruturadas¹⁹, entre outros, com vista a acumular maior quantidade de informação. No caso de um estudo descritivo, no qual “*o investigador descreve os fatores ou variáveis e deteta relações entre estas variáveis ou fatores*”, os métodos utilizados para a colheita de dados são mais estruturados, tais como, as observações, o questionário, as entrevistas estruturadas²⁰ ou semiestruturadas (Idem, p. 240). Quando o método de colheita de dados é baseado no interrogatório escrito ou oral, denomina-se método inquisitivo (Sarmiento, 2008, p. 5).

A recolha da informação nesta investigação foi feita através da análise documental e da observação direta. Para além disto, tendo como linha orientadora o tipo de estudo e as amostras utilizadas, optamos pela realização de entrevistas.

Para a análise documental, foram utilizadas vários tipos de instrumentos, nomeadamente: os livros, a legislação, os artigos em revistas, os normativos e as circulares. Estes instrumentos revelaram-se como sendo fundamentais para a recolha da informação. No que concerne à colheita de dados junto dos interlocutores, optamos pela realização de entrevista semiestruturada. O gravador de voz foi o recurso utilizado para o armazenamento de dados obtidos nas entrevistas. As observações diretas e participantes²¹

¹⁷ As observações são utilizadas quando os investigadores pretendem estudar o comportamento das pessoas. Este estudo pode ser feito por duas vias: ou pedem ao sujeito que digam o que fazem por meio da observação ou observam o que os sujeitos fazem por meio da observação direta. Esta última “*visa descrever os componentes de uma dada situação social (...) ou ainda permitir identificar o sentido da situação social por meio da observação participante*” (Fortin, 2009, p. 241).

¹⁸ Neste tipo de entrevista, “*o entrevistado fala livremente sobre o tema e sobre vários assuntos relacionados, não havendo guião*” (Sarmiento, 2008, p. 18).

¹⁹ Neste tipo de entrevista, “*o entrevistado responde as perguntas do guião, mas também pode falar sobre outros assuntos relacionados*” (Idem, p. 18).

²⁰ Neste tipo de entrevista, “*o entrevistado responde a um conjunto de perguntas, que fazem parte de um guião*” (Ibidem, p. 18).

²¹ Na observação participante, o investigador “*integra no meio a investigar, podendo assim, ter acesso às perspetivas das pessoas com quem interage*”. O instrumento principal de investigação é o próprio investigador (Sousa, Maria e Baptista, Cristina, 2010, p. 88).

também estiveram presentes na recolha de informação, através de conversas informais e de acompanhamento de atividades realizadas na SubSecRecFin e no CFin.

2.4. Procedimento

Para a realização desta investigação, foi inicialmente definida uma fita de tempo que compreendia os seguintes passos: a revisão de literatura até ao final da terceira semana; a construção de instrumentos a serem utilizados, na quarta semana; a elaboração e a aplicação dos inquéritos por entrevistas, na quinta e na sexta semana; a análise e interpretação de dados, na sétima semana; a redação do TIA, na oitava e na nona semana e a revisão da redação, na décima semana, tendo como local de realização do trabalho, a DFin.

Esta investigação iniciou-se com uma pesquisa de informação junto da DFin, dos CFin, das SecLog, das bibliotecas da AM e do Instituto de Estudos Superiores Militares. A recolha destas informações foi fundamental para a redação da primeira parte do trabalho. Paralelamente, fomos realizando algumas conversas informais com vista a aprofundar o nosso conhecimento relativamente ao tema. Com base no conhecimento adquirido através da revisão da literatura e das observações diretas, elaborámos as entrevistas e entrámos em contacto com os interlocutores privilegiados, solicitando a realização da mesma. Após a colheita de dados, efetuámos a análise de conteúdo por forma a verificar as hipóteses e dar resposta à questão central.

Capítulo 3

O Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército

3.1. Organização Geral do Exército

A Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovado pela Lei n.º1-A/2009 de 07 de Julho, contempla a estrutura das Forças Armadas. Estrutura essa que compreende o EMGFA, os três ramos (Marinha, Exército e Força Aérea) e os órgãos militares de comando²². Desses três ramos, vamos falar particularmente do Exército cuja organização e competência de cada órgão encontra-se espelhada na LOE, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 231/2009. A atual LOE, foi aprovada com vista à transformação do Exército e *“é norteadada por princípios de racionalização, simplicidade e economia de meios”* (Silveira, 2009, p. 34).

3.1.1 Missão do Exército

De acordo com o n.º 2 do art.3º do Decreto-Lei n.º231/2009, o Exército é parte integrante do sistema de forças²³ e compreende uma componente operacional²⁴ e uma componente fixa²⁵ para o cumprimento da sua missão. Ao Exército incumbe a nobre tarefa de participar, de forma integrada, na defesa militar da República. Para além dessa nobre tarefa, executar ações de cooperação técnico-militar, assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar (missões humanitárias e de paz), garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses participando em missões fora do território nacional e em missões de proteção civil constituem o núcleo das suas missões operacionais.²⁶

²² São órgãos militares de comando o EMGFA e os chefes do Estado-Maior dos ramos.

²³ Define os tipos e quantitativos de forças e meios que devem existir para o cumprimento das missões das Forças Armadas, tendo em conta suas capacidades específicas e a adequada complementaridade operacional dos meios.

²⁴ Engloba um conjunto de forças e meios relacionados entre si numa perspetiva de emprego operacional integrado.

²⁵ Engloba um conjunto de órgãos e serviços fundamentais à organização e apoio geral do Exército.

²⁶ Cfr. o art. 2º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

3.1.2. Estrutura Orgânica do Exército

O Exército para o cumprimento da sua missão dispõe de uma estrutura, em que existe um comandante e sob a sua alçada encontram-se vários órgãos que o apoia.

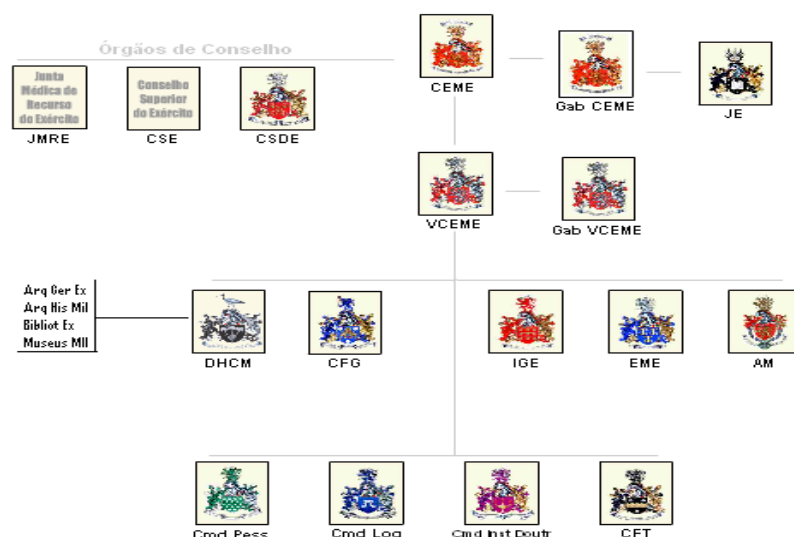


Ilustração 2 - Organograma do Exército

Fonte: Consulta internet²⁷

Podemos constatar que no topo da organização se encontra o CEME e o VCEME e na base, por sua vez, pelas unidades que encontram-se na dependência dos OCAD (CmdPess, CmdLog e CmdInstDoutr) e do CFT. A ligação entre a base e o topo é estabelecida através dos OCAD e do CFT. Quanto aos órgãos de conselho e o EME fazem parte da tecnoestrutura. Finalmente, o Gabinete do CEME, o Gabinete do VCEME e a IGE, fazem parte do pessoal de apoio.²⁸

O CEME é o comandante do Exército e colabora com o MDN e o CEMGFA em todos os assuntos relativos ao Exército com auxílio dos vários órgãos²⁹. Para o apoio à sua decisão dispõe de um EM que constitui o órgão de estudo e de planeamento de atividades; dos órgãos de conselho com vista ao apoio em assuntos especiais e importantes na preparação, disciplina e administração; da IGE com vista ao apoio no exercício da função de controlo, avaliação, e certificação de forças. Para além destes, o CEME tem como órgão de apoio à sua decisão, o CFT que tem em vista a preparação, o aprontamento e a

²⁷ Disponível em <http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Organizacao.aspx>, consultado no dia 15 de Fevereiro de 2012 às 18h04m.

²⁸ Esta análise foi feita com base nas componentes básicas que compõe uma organização, definidas pelo Mintzberg.

²⁹ Cfr. o n.º 2 do art. 8º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

sustentação das forças e meios da componente operacional e os OCAD que asseguram a direção e execução das atividades específicas³⁰.

No que diz respeito aos OCAD, como já havia sido referido anteriormente, são constituídos por três comandos funcionais (CmdPess, CmdLog e CmdInstDout). Ao CmdPess³¹ é incumbido a tarefa de assegurar as atividades no âmbito da administração dos recursos humanos; o CmdLog³² por sua vez, assegura as atividades do Exército no âmbito da administração dos recursos materiais e financeiros e ao CmdInstDout³³ cabe assegurar as atividades no âmbito da instrução e da produção doutrinária. Quanto ao CFT³⁴, tem a missão de comandar, em tempo de paz, as grandes unidades e as unidades operacionais, as zonas militares dos Açores e da Madeira e as forças de apoio geral que se encontram na sua dependência.³⁵ Posto isto, podemos constatar que a estrutura do Exército corresponde a uma estrutura funcional porque a departamentalização horizontal é feita por áreas funcionais, ou seja, assenta nas funções de cada um dos comandos.

Segundo Serra (2010, p. 308), *“a estrutura organizacional afeta as pessoas a funções e estipula-lhes níveis de autoridade e responsabilidade”*, indicando a interação das várias funções de modo a aumentar a sua eficiência. Desta forma, o Exército para alcançar os objetivos relativos a ação de comando e direção e uma melhor gestão de recursos, organiza-se numa estrutura vertical e hierarquizada.

As relações hierárquicas entre os comandos e as diferentes unidades e demais órgãos são estabelecidas através de níveis de autoridade, nomeadamente a autoridade hierárquica que corresponde ao comando³⁶ completo; a autoridade funcional que consiste na autoridade concedida a um órgão para controlar³⁷ processos, no âmbito das respetivas áreas ou atividades específicas e não inclui competência disciplinar e a autoridade técnica

³⁰ Cfr. o n.º 1 do art. 12º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

³¹ Exerce autoridade técnica no âmbito da administração dos recursos humanos do Exército.

³² Exerce autoridade técnica no âmbito da administração dos recursos financeiros.

³³ Exerce a autoridade técnica nos domínios da doutrina, da formação militar, da educação, da formação profissional, da educação física dos desportos e do tiro.

³⁴ Exerce autoridade técnica no âmbito dos assuntos operacionais, de comunicações e de sistemas de informação e de informação e segurança militar no Exército.

³⁵ Cfr. o art. 4º, 15º, 30º e 40 do Decreto-Regulamentar n.º 74/2007 de 2 de Julho.

³⁶ O comando é a autoridade concedida a um órgão *“que lhe permite dirigir ordens aos elementos subordinados, que ficam constituídos na obrigação de as respeitar e caracteriza-se pela competência disciplinar desse órgão sobre todos os elementos na sua dependência hierárquica, individualmente subordinados ou integrando unidades, estabelecimentos ou outros órgãos da sua estrutura, atribuídos ou em reforço, por abranger todos os recursos e atividades e por incluir o poder de delegar as competências por si abrangidas”*. Cfr. Rosado, 2010, Diapositivo 109.

³⁷ O controlo é a autoridade concedida a um órgão *“para dirigir elementos ou forças no desempenho de missões ou tarefas específicas, pormenorizando os atos de execução, se necessário, e caracteriza-se por não incluir competência disciplinar nem o poder de determinar missões ou de delegar as competências por si abrangidas”*. Cfr. Rosado, 2010, Diapositivo 109.

cuja autoridade é concedida a um órgão para fixar e difundir normas específicas e não inclui competência disciplinar³⁸.

3.2. Sistema de Administração Financeira do Exército

A evolução verificada nos últimos tempos, levou à reorganização³⁹ no âmbito das Forças Armadas, obrigando os ramos a aplicar um novo modelo de gestão⁴⁰, apoiada nas TIC. Nestas últimas décadas, a gestão financeira e a gestão da informação foram as funções que mais evoluíram no ponto de vista técnico. A gestão da informação é *“condicionada pelas novas tecnologias de informação, enquanto que a gestão dos recursos financeiros assumiu critérios de racionalidade, de rigor e de oportunidade”* (Sequeira, 2002, p. 23).

O Exército é dotado de autonomia administrativa, sendo que a *“administração financeira rege-se pelo regime geral da contabilidade pública”*⁴¹, dispondo das receitas resultantes de dotações que lhe sejam atribuídas no Orçamento de Estado. Além disso, constituem, ainda, receitas próprias do Exército as que se encontram discriminadas no n.º 3 do art. 5º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

A administração financeira do Exército é da competência do CEME e compreende os processos de decisão e todas as ações de planeamento, obtenção, organização, afetação e controlo de recursos financeiros afetos à execução das suas missões (Lourenço, 2010, p. 8). Nos termos do art.14º do Decreto-Lei n.º 231/2009, as atividades do Exército no domínio da administração de recursos financeiros, são assegurados pelo ComLog⁴², sendo que os órgãos responsáveis por essas atividades constitui o SAFE que compreende a DFin, os CFin, as SecLog das UEOE e as dependências administrativas.⁴³

³⁸ Cfr. art. 4º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

³⁹ Esta necessidade de reorganização (no caso do Exército) deve-se à implementação do POCP, a plena adesão à RAFE e a prestação de contas única. Cfr. a Circular comum n.º 01/2009.

⁴⁰ O modelo de gestão implantado pelos ramos é orientado para uma gestão por objetivos, na medida em que estes (com a adesão à RAFE) são obrigados a elaborar um PA, no qual são discriminados quais os objetivos a atingir e, no final, elaborado um relatório anual com uma rigorosa discriminação dos objetivos atingidos e recursos consumidos. Cfr. o art. 5º do Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Julho.

⁴¹ Cfr. art. 5º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 16 de Setembro.

⁴² O CmdLog tem a missão de *“assegurar as atividades do Exército no domínio da administração de recursos materiais e financeiros, de transportes e infraestruturas. De acordo com os planos e diretivas superiores”*. Cfr. o n.º 1 do art. 14º do decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

⁴³ Ver a Diretiva n.º 1/DFin/11 de 23 de Fevereiro de 2011, p. 5.

O SAFE tem objetivo de assegurar a gestão dos recursos financeiros, “*obedecendo aos princípios e normativos enformadores do Estado com as especificidades estabelecidas nas leis e regulamentos aplicáveis ao MDN e às Forças Armadas*” (Idem, p. 9).

O SAFE divide-se em órgão de direção e órgãos de execução, sendo a DFin o órgão de direção e os CFin e as SecLog os de execução. Desta forma, o CFin depende tecnicamente da DFin e as SecLog das UEOE dependem tecnicamente desta mesma direção, através dos CFin.⁴⁴ Com base nesta reflexão torna-se fácil visualizar quais são os órgãos responsáveis pela gestão financeira do Exército. São estes órgãos que, conforme a ilustração 2, constituem o dispositivo de apoio financeiro do Exército português.

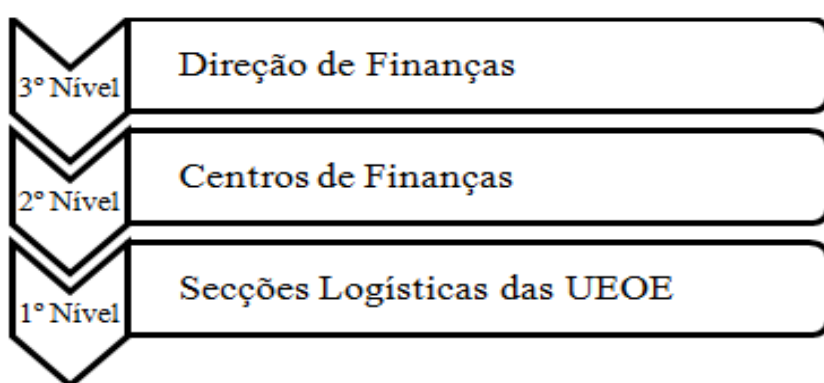


Ilustração 3 - Esquema exemplificativo do dispositivo de apoio financeiro às UEOE
 Fonte: Elaboração Própria

Nesta ilustração, a base é constituída pelas SecLog, acima destas, encontramos os CFin e no topo deste esquema encontramos a DFin. Estes órgãos, representam a cadeia técnica existente em que, no sentido ascendente, toda a correspondência da área administrativo-financeira das UEOE é enviada para o respetivo CFin apoiante e, este por sua vez, encaminhará para a DFin⁴⁵. No sentido descendente, a DFin⁴⁶ difunde normativos sob a forma de circulares, notas de circulares e instruções técnicas para os CFin apoiante⁴⁷ e estes, por sua vez, reencaminham para as UEOE apoiadas.⁴⁸

⁴⁴ Ver a Diretiva n.º 1/DFin/11 de 23 de Fevereiro, p. 3.

⁴⁵ Cfr. a Interpretação Técnica n.º 1 de 17 de Janeiro de 2007.

⁴⁶ A DFin emite comunicações de serviço por email para assuntos específicos e pontuais para todo o dispositivo financeiro. Cfr. Inquérito por Entrevista ao Sr. TCOR Barnabé, realizado no dia 14 de Março de 2012, às 14h00m

⁴⁷ Os CFin, tem a responsabilidade de, junto às UEOE, zelar pelo cumprimento das circulares, instruções técnicas, comunicações de serviços, entre outras.

⁴⁸ Cfr. Inquérito por Entrevista ao Sr. TCOR Barnabé, realizado no dia 14 de Março de 2012, às 14h00m.

3.2.1. Organização e Competência da DFin

A DFin encontra-se inserida na estrutura orgânica do CmdLog⁴⁹ e “assume um papel de destaque e de relevância no exercício de autoridade técnica na administração financeira” (Silveira, 2009, p. 34). A DFin é o “órgão gestor, coordenador e primariamente responsável por todo o sistema financeiro do Exército” (Ralheta, 2003, p. 27). A sua missão consiste em assegurar a administração financeira do Exército, de acordo com as diretivas, planos e ordens superiores. A sua organização⁵⁰ e competências estão espelhadas no Decreto-Regulamentar n.º 74/2007 de 2 de Julho. A ilustração que se segue mostra-nos como se encontra estruturada a DFin.

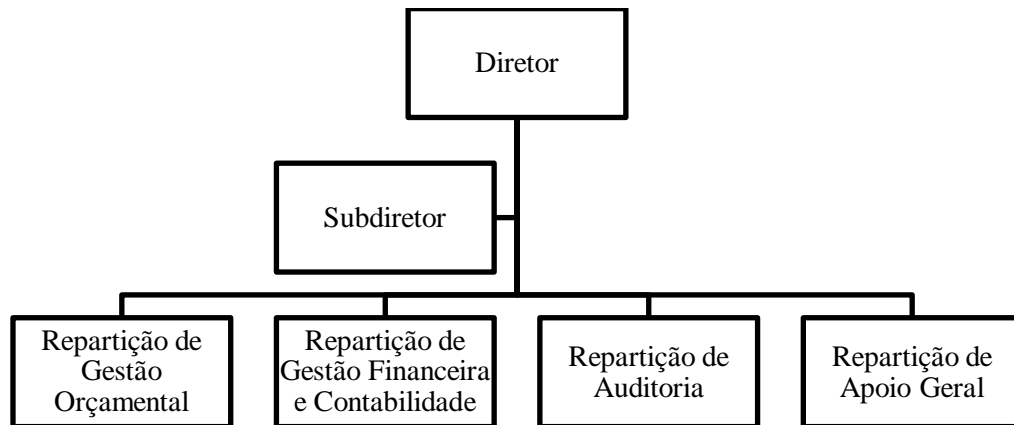


Ilustração 4 - Organização da Direção de Finanças
Fonte: Elaboração própria

Relativamente às suas competências, cabe a RGO preparar os projetos orçamentais do Exército, promover a sua execução e controlo e promover junto da DGO do Ministério das Finanças, a libertação dos meios financeiros para a utilização do Exército.⁵¹

A RGFC, por sua vez, assegura o pagamento das despesas do Exército, através da DGT; propõe as normas de execução necessárias ao funcionamento da administração financeira⁵² e colabora na gestão de recursos financeiros do Exército, com vista a obter maior eficácia na sua utilização. Além disso, assegura a existência de um adequado sistema

⁴⁹ O comandante da Logística é designado por quartel-mestre-general e dispõe de autoridade funcional e técnica no âmbito da administração financeira. Cfr. n.º 2 e 3 do art. 14º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

⁵⁰ Atualmente, a DFin não contempla na sua estrutura uma repartição de informação de gestão. Existe, uma secção de gestão de informação inserida na repartição de gestão financeira e contabilidade.

⁵¹ Cfr. Observação Direta com o Senhor Maj Cano, realizada na DFin, no dia 29 de Março de 2012, às 11h45min.

⁵² Estas normas têm como objetivo a coordenação e o apoio adequado aos órgãos que dependem tecnicamente da DFin.

de contabilidade relativo a todas as atividades desenvolvidas⁵³ e a execução deste sistema contabilístico, respeitando o enquadramento legal vigente, mantendo atualizados os registos, os ficheiros e outros elementos de informação necessários às diferentes atividades, de forma a disponibilizar a informação de gestão ao Comando do Exército. A RGFC elabora, ainda, a conta de gerência do Exército, submete essa conta ao Tribunal de Contas, assegura a centralização das obrigações fiscais do Exército, promove a preparação e o envio da informação a prestar a entidades externas ao Exército e participa na realização de estudos e planeamento de EM, quando solicitados⁵⁴.

No que concerne às competências da RA, esta exerce a autoridade técnica e realiza auditorias no âmbito da administração financeira;⁵⁵ elabora o relatório sobre as atividades de auditoria e submete-o à apreciação do CmdLog; analisa e avalia o SCI, bem como a conformidade legal e a regularidade financeira da gestão financeira das UEOE. Além disso, promove e dá a execução aos procedimentos necessários à verificação da conta de gerência do Exército, apreciando a exatidão e a integralidade das quantias nelas constantes e emite o respetivo relatório interno de avaliação ao Tribunal de Contas.⁵⁶

A RAG promove a liquidação, o pagamento e a contabilização de todos os vencimentos do pessoal do Exército.

3.2.2. Organização e Competência dos CFin

Relativamente aos CFin, até ao momento não foi publicada novos regulamentos, por isso o Decreto Regulamentar n.º 69/94 e o despacho n.º 334/94 do CEME⁵⁷ continuam em vigor. O art. 33º do Decreto-Lei n.º 231/2009 define que *“enquanto não forem publicados os regulamentos previstos no presente decreto-lei, mantêm-se em vigor os diplomas que disciplinam as correspondentes matérias”*⁵⁸.

⁵³ Este sistema de contabilidade integra as componentes orçamental, patrimonial e analítica.

⁵⁴ Cfr. Observação Direta com o Senhor Ten Brito, realizada na DFin, no dia 11 de Abril de 2012, às 10h00.

⁵⁵ O Exército como se encontra numa fase de transição, pretende que a elaboração de planos de auditoria seja efetuada pela DFin. Face ao estudo permanente que a DFin efetua às UEOE, esta aconselha o VCEME a realização da mesma. Após a sua autorização será realizada a auditoria pela DFin em coordenação de esforços com os CFin. Cfr. Observação Direta com o Senhor TCOR Salvado, realizada na DFin, no dia 11 de Abril de 2012, às 11h00.

⁵⁶ Cfr. Observação Direta com o Senhor TCOR Salvado, realizada na DFin, no dia 11 de Abril de 2012, às 11h00.

⁵⁷ Disponível http://www.exercito.pt/sites/CFG/Paginas/Visao_e_Missao.aspx, consultado no dia 19 de Fevereiro de 2012 às 14h49m.

⁵⁸ Cfr. art. 33º do Decreto Regulamentar n.º 69/94 de 17 de Dezembro.

Os CFin são órgãos de apoio, execução, coordenação e controlo da atividade administrativo-financeira dos comandos funcionais que dependem tecnicamente do CmdLog através da DFin⁵⁹ e superintendem tecnicamente nos atos de gestão financeira e orçamental das SecLog das UEOE⁶⁰.

Conforme o anexo à circular n.º 01/2009, no dispositivo de apoio financeiro⁶¹ existem cinco CFin: o CFG, o CFin/CFT, CFin/CmdPess, CFin/CmdLog e CFin/CID. O primeiro encontra-se na direta dependência do VCEME⁶² e os outros quatro encontram-se na dependência dos seus respetivos comandos, ou seja, o CFin/CFT é um órgão que se encontra na dependência hierárquica do CFT e os outros três CFin são órgãos pertencentes aos OCAD.

Os CFin não têm SecLog nas suas estruturas, pelo que o apoio administrativo-logístico é prestado pelas SecLog das unidades de apoio dos comandos funcionais.⁶³ O CFG por não se encontrar na dependência de nenhum dos comandos, constitui-se como dependência administrativa da SecLog da Unidade de Apoio do EME⁶⁴. Na ilustração seguinte, encontramos a estrutura atual dos CFin.

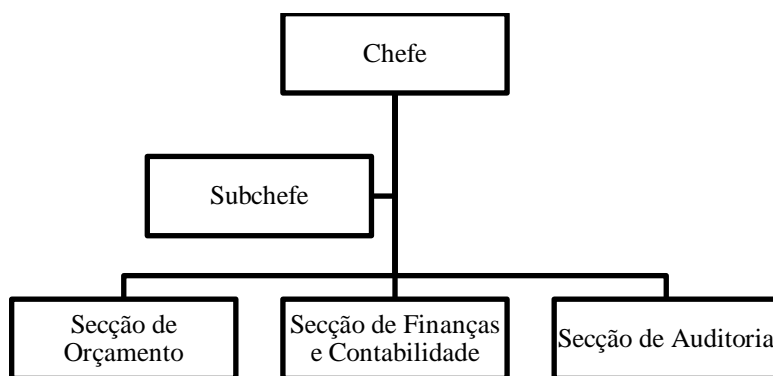


Ilustração 5 - Organização dos Centros de Finanças
Fonte: Elaboração própria

A secção do orçamento é responsável pela coordenação das propostas de orçamento-programa e os projetos orçamentais e, ainda, estuda e propõe a atribuição dos recursos financeiros. A secção de finanças e contabilidade tem a missão de prestar a

⁵⁹ Cfr. a Interpretação Técnica n.º 1 de 17 de Janeiro de 2007.

⁶⁰ Cfr. Decreto Regulamentar n.º 69/94 de 17 de Novembro.

⁶¹ Ver o Anexo A, circular n.º 01/2009, relativo ao dispositivo de apoio financeiro do Exército.

⁶² Cfr. al.b) do n.º 5 do art. 10 do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

⁶³ Cfr. Despacho n.º 14 803/2006 (extinção da SecLog do CFin/CmdLog); Despacho n.º 233 e 234/CEME/2010 (extinção das SecLog do CFin/CFT e CFin/CmdPess). Em relação ao CFin/CID, este foi criado já sem SecLog na sua estrutura. O Despacho n.º 161/CEME/2006, determina o CFin/CID constitui-se como dependência administrativa da SecLog da Unidade de Apoio do CID.

⁶⁴ Cfr. Despacho n.º 232/CEME/2006 (extinção da SecLog do CFG).

informação de gestão relativa à sua área de apoio ao respetivo comando. Por sua vez, a seção de auditoria executa auditoria a apoio técnico às UEOE e controla toda a atividade administrativo-financeiro da sua área de apoio.⁶⁵

3.2.3. Organização e Competência das SecLog das UEOE

Em relação as SecLog também se mantêm em vigor o Decreto-Regulamentar n.º 70/94 e, conforme o n.º 3 do art. 4º do mesmo decreto, *“transitam para a secção logística das UEOE as competências cometidas às secções logísticas e financeiras pela Portaria n.º 563/86”*.

As SecLog são os órgãos de execução da gestão logística e financeira das UEOE, tecnicamente subordinadas aos OCAD⁶⁶ através do CFin apoiante⁶⁷. A ilustração seguinte, mostra-nos como é constituída uma SecLog.

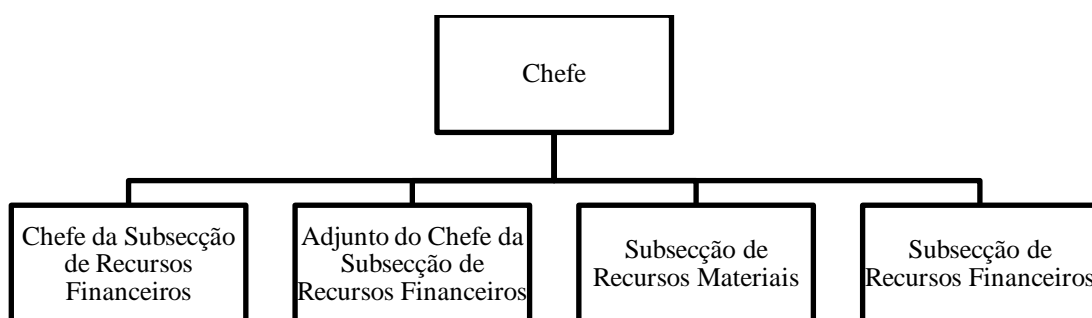


Ilustração 6 - Organização da Secção Logística
 Fonte: Elaboração própria⁶⁸

Na SecLog existe uma subsecção financeira que é responsável pela execução orçamental e financeira, portanto, dentro da SecLog vamos abordar apenas essa subsecção.

À subsecção de recursos financeiros cabe elaborar as propostas orçamentais e colaborar na elaboração dos PA das UEOE; processar, controlar e arrecadar receitas de acordo com os orçamentos aprovados; realizar e processar despesas de acordo com os programas de atividades aprovados; efetuar registo contabilístico das receitas e das despesas; proceder à receção e encaminhamento dos valores que lhe forem acaídos e

⁶⁵ Cfr. Observação Direta com o Senhor TCOR Silva, realizada no CFin/CmdLog, no dia 19 de Abril de 2012, às 15h10m.

⁶⁶ As SecLog das UEOE dependem tecnicamente da DFin, que se encontra inserida no CmdLog, através dos CFin apoiantes.

⁶⁷ Cfr. A Interpretação Técnica n.º1 de 17 de Janeiro de 2007.

⁶⁸ Cfr. Observação Direta com o Senhor Alf Fernandes, realizada na SecLog da DFin, no dia 12 de Abril de 2012, às 11h30m.

manter sob a sua exclusiva guarda os fundos das UEOE, qualquer que seja a sua proveniência; proceder ao registo dos encargos assumidos e compará-los com os créditos orçamentais, apurar os desvios correspondentes e, ainda, analisar e determinar as causas do desvio.⁶⁹

Para além das atribuições referidas, cabe à mesma elaborar o processo relativo aos abonos e descontos do pessoal e assegurar o expediente necessário ao pagamento das remunerações e outros abonos do pessoal. Esta subsecção é também responsável pelo registo de todas as operações realizadas no âmbito da gestão financeira, em conformidade com a regulamentação em vigor e pela prestação de contas mensalmente, em conformidade com as instruções estabelecidas.⁷⁰

Relativamente aos bares e outros serviços não orgânicos, esta subsecção é responsável pela prestação mensal das contas, nos moldes e prazos fixados. Cabe a mesma organizar os cadernos de encargos e demais documentos respeitantes a concursos e contratos, em conformidade com os preceitos legais e regulamentos em vigor⁷¹.

3.3. Os Procedimentos Administrativos-Financeiros

3.3.1. O planeamento de Atividades

O planeamento inicia o processo administrativo e inclui a definição dos objetivos da organização e a seleção das políticas, procedimentos e métodos desejados para o alcance desses objetivos⁷².

A administração financeira do Exército é sustentada no PA, sendo possível determinar de *“uma forma integrada as necessidades financeiras anuais em função dos objetivos e atividades a desenvolver”*⁷³. A sua elaboração constitui um documento de gestão fundamental *“para a correta tomada de decisão e um referencial para a*

⁶⁹ Cfr. Observação Direta com o Senhor Ten Saraiva, realizada na Se dcLog da AM, no dia 2 de Abril de 2012, às 15h30min.

⁷⁰ Cfr. Observação Direta com o Senhor Ten e Saraiva, realizada na Se dcLog da AM, no dia 2 de Abril de 2012, às 15h30min.

⁷¹ Cfr. Observação Direta com o Senhor Ten Saraiva, realizada na Se dcLog da AM, no dia 2 de Abril de 2012, às 15h30min.

⁷² Disponível em http://legacy.unifacef.com.br/rea/edicao06/ed06_art02.pdf, consultado no dia 17 de Maio de 2012 às 17h51m.

⁷³ Cfr. Manual de planeamento de atividades de 18 de Julho de 2008, p. 4.

elaboração da Proposta Orçamental”⁷⁴, permitindo a justificação e a estreita correlação para a afetação dos recursos financeiros a utilizar num determinado período económico (Lourenço, 2010, p.13). O PA trata de uma área de planeamento que ocorre durante o processo de planeamento do orçamento do ano seguinte. Este plano é flexível porque permite o seu ajustamento durante a fase de execução.⁷⁵

O Exército elabora todos os anos, entre Janeiro e Abril do ano anterior, um plano anual de atividades, que integra os PA’s de todas as UEOE. Neste plano são descriminados os recursos necessários para realizar as necessidades planeadas nos diversos programas.⁷⁶

Este PA, quando consolidado com os restantes PA’s do MDN, fundamenta a proposta do orçamento a apresentar na preparação do orçamento do Estado⁷⁷. Após a fixação dos tetos orçamentais para as despesas por ministérios, o Exército procede à elaboração do seu planeamento (Lopes, 2011, p. 15). O PA consubstancia-se em quatro fases: a criação dos objetivos, das atividades, das ações e dos elementos de ações.⁷⁸

Os objetivos constituem o início do planeamento das atividades em que o EM através da DivRec e em coordenação com o Gabinete do CEME define os “*objetivos de curto prazo que serão materializados no PA*”.⁷⁹

Após a definição dos objetivos, a DivRec atribui tetos orçamentais de planeamento e envia para os OCAD uma informação que contém os respetivos *plafonds*, os objetivos e os prazos para a elaboração do PA. Seguidamente a DFin inscreve esses objetivos no SIG.

Com base nesses objetivos, os OCAD definem as atividades e atribuem *plafonds* de planeamento para as UEOE que se encontram sob a sua alçada, efetuando o registo em SIG dessas atividades. Para a prossecução das atividades definidas pelos OCAD, as UEOE planeiam e inscrevem no SIG as ações e os elementos de ações, que materializam as atividades em tarefas concretas⁸⁰, ou seja, procede a inscrição no sistema das previsões de valores para cada elemento de ação, de acordo com a respetiva classificação económica (Idem, pp. 15 e 16).

Após as UEOE criarem as ações e elementos de ações, cada OCAD procede à sua validação e a DivRec, em coordenação com a DFin integra todo o PA do Exército

⁷⁴ Cfr. Manual de planeamento de atividades de 18 de Julho de 2008, p. 4.

⁷⁵ Cfr. Manual de planeamento de atividades de 18 de Julho de 2008, p. 4.

⁷⁶ Cfr. Diretiva de 08 de Abril de 2011, folha 2.

⁷⁷ Cfr. Diretiva de 08 de Abril de 2011, folha 2.

⁷⁸ Cfr. Manual de planeamento de atividades de 18 de Julho de 2008, p. 4.

⁷⁹ Cfr. Manual de planeamento de atividades de 18 de Julho de 2008, p. 4.

⁸⁰ Cfr. Manual de planeamento de atividades de 18 de Julho de 2008, p. 15.

constituindo isto a “*base do orçamento do MDN aquando da elaboração da Proposta da Lei do Orçamento*” (Ibidem, p. 16).

3.3.2. A Execução da Receita e da Despesa

As operações de execução do orçamento, quer das receitas, quer das despesas obedecem a determinados princípios. Quanto às primeiras, obedecem ao princípio da segregação das funções de liquidação⁸¹ e de cobrança; as segundas, aos princípios de autorização da despesa, de autorização do pagamento e de pagamento.⁸²

O regime jurídico das receitas e das despesas, assenta no princípio da legalidade (Caiado, Carvalho e Silveira, 2007, p. 104), ou seja, não pode ser liquidada ou cobrada nenhuma receita, mesmo que seja legal, sem que “*tenha sido objeto de correta inscrição orçamental e que esteja adequadamente classificada*”⁸³ e quanto à despesa, esta obedece aos requisitos gerais, nomeadamente a conformidade legal (existência da lei que autorize a despesa – LOE), a regularidade financeira (inscrição no OMDN-E, ter cabimento orçamental e adequada classificação económica) e a economia, eficiência e eficácia (obtendo o máximo de rendimento com o mínimo de dispêndio, tendo em conta a utilidade e prioridade da despesa e o acréscimo de produtividade)⁸⁴.

A execução das receitas e das despesas no Exército seguem um conjunto de fases sequenciais e organizadas, o qual se denomina, respetivamente, por ciclo da receita e ciclo da despesa.

Constituem receitas próprias do Exército, aquelas que provêm “*da prestação de serviços ou cedência de bens a entidades públicas ou privadas (...) do produto da venda das publicações; dos saldos anuais das receitas consignadas e as indemnizações devidas pelo pessoal*”⁸⁵. Ao referirmo-nos a receitas, temos que ter em consideração que estas provêm de duas fontes de financiamento: a receita própria (DCCR) e a oriunda da transferência do Orçamento de Estado. A primeira, como vemos na ilustração seguinte, é composta por seis passos.

⁸¹ Esta segregação é estabelecida “*entre os diferentes serviços ou entre diferentes agentes do mesmo serviço*”. Cfr. o n.º 2 do art. 42 da Lei n.º 91/2001 de 20 de Agosto.

⁸² Cfr. o n.º 1 do art. 42º da Lei n.º 91/2001 de 20 de Agosto.

⁸³ Cfr. o n.º 3 do art. 42º da Lei n.º 91/2001 de 20 de Agosto.

⁸⁴ Cfr. o art. 22º do Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Julho.

⁸⁵ Cfr. o n.º 3 do art. 5º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

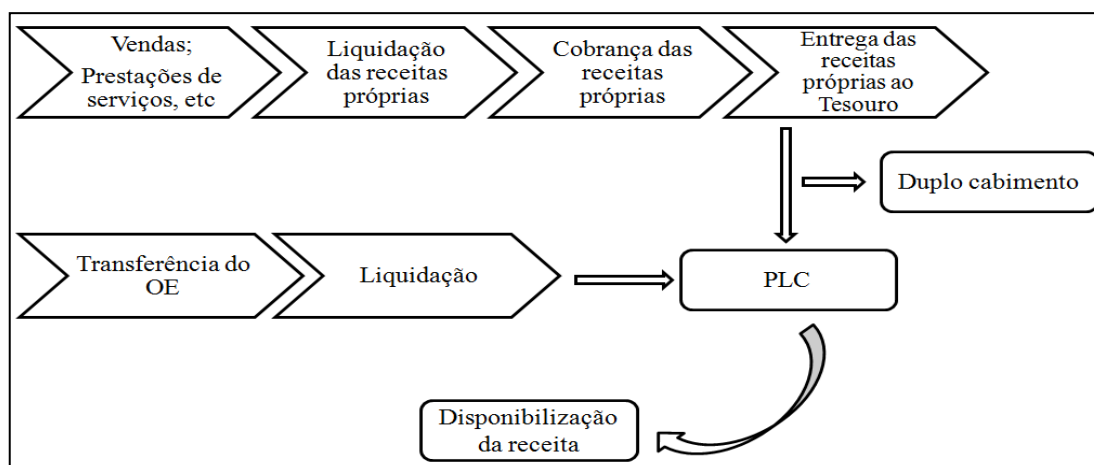


Ilustração 7 - Esquema exemplificativo do ciclo da receita
 Fonte: Adaptado da AM, 2010, Diapositivo 48

De acordo com este esquema, podemos constatar que o ciclo da receita, no que diz respeito às DCCR, inicia-se com eventuais vendas/prestação de serviços, depois é feita a liquidação que consiste numa “*operação segundo a qual os serviços reconhecem o direito de cobrar de terceiros*”⁸⁶. Seguidamente é feita a cobrança aos terceiros, ou seja, “*os serviços procedem ao recebimento das receitas*”⁸⁷. Após esse recebimento, estas são entregues ao Tesouro. Mensalmente, é elaborado o PLC⁸⁸, que consiste numa “*operação reservada aos serviços com autonomia administrativa integrados na RAFE, através do qual é solicitada à DGO a disponibilização dos montantes previstos para efetuar pagamentos durante um determinado mês*”⁸⁹, ou seja, estamos a referir-nos ao duplo cabimento⁹⁰, que só é possível após a entrega da receita à Fazenda Nacional.⁹¹

Quando a fonte de financiamento provém da transferência do Orçamento de Estado, a liquidação das receitas “*corresponde a uma operação através do qual os serviços reconhecem o direito de cobrar do Tesouro*”, tendo por base o PLC à semelhança das receitas próprias.⁹²

⁸⁶ Esta operação “*tem por base a emissão da requisição de fundos, para os serviços e fundos autónomos*” e a liquidação ou o processamento das receitas, para os serviços com autonomia administrativa, tem por base o PLC. Cfr. AM, 2010, Diapositivo 49.

⁸⁷ A cobrança da receita pode coincidir com a liquidação da receita. Cfr. AM, 2010, Diapositivo 50.

⁸⁸ Os serviços e fundos autónomos, relativamente à liquidação ou processamento das receitas, tem por base a emissão da requisição de fundos que consiste numa “*requisição mensal de fundos necessários para o pagamento das despesas relativas aos compromissos assumidos e a assumir durante um determinado mês, tendo em conta o saldo disponível em caixa e bancos*”. Cfr. AM, 2010, Diapositivo 41.

⁸⁹ Cfr. AM, 2010, Diapositivo 41.

⁹⁰ Há lugar a duplo cabimento, no caso das propostas de despesa financiadas com receitas próprias. Essas despesas para além de estarem condicionadas a inscrição e existência de dotação disponível, estão também condicionadas ao montante das receitas arrecadadas. Cfr. AM, 2010, Diapositivo 44.

⁹¹ Cfr. AM, 2010, Diapositivo 49.

⁹² Cfr. AM, 2010, Diapositivo 49.

De acordo com a Circular n.º 01/2012 da DFin, cada UEOE é responsável pela emissão da faturação a clientes e pela cobrança das mesmas. As UEOE são responsáveis, semanalmente, pela transferência bancária e contabilístico dos valores cobrados a clientes, para a conta central da receita do Exército, gerida pela DFin. Por sua vez, a DFin efetua mensalmente, o processo de entrega ao tesouro de todas as receitas transferidas das UEOE. A responsável pela atribuição do duplo cabimento às UEOE é a DFin e “a gestão das receitas já entregues (com duplo cabimento atribuído), materializada pela transferência do duplo cabimento, é da responsabilidade dos respetivos CFin”.⁹³ Todos estes procedimentos são executados no SIG.⁹⁴

Até ao momento, estivemos a analisar as receitas e agora vamos abordar a questão das despesas definidas como sendo aquelas “que resultam de encargos suportados pelos seus órgãos, decorrentes da prossecução das atribuições que lhe estão cometidas”.⁹⁵ Assim, conforme a ilustração abaixo, o ciclo da despesa compreende um conjunto encadeado de ações.

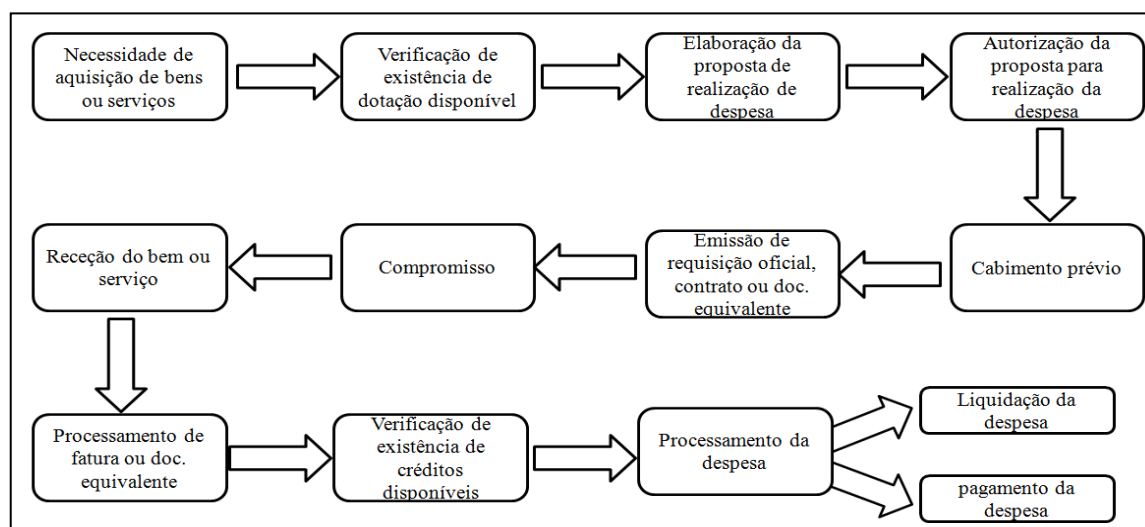


Ilustração 8 - Esquema exemplificativo do ciclo da despesa
Fonte: Adaptado de AM, 2010, Diapositivo 34

Segundo o esquema, o ciclo da despesa inicia-se com a manifestação de uma necessidade que dá origem à elaboração da proposta de realização de despesa, ou seja, é feito um documento que será submetido a aprovação do superior, com o montante

⁹³ Cfr. Circular n.º 01 de Janeiro de 2012, p. 5.

⁹⁴ Ver Anexo B, relativo à execução das tarefas em SIG da Receita.

⁹⁵ Cfr. o n.º 4 do art. 5º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

estimado da despesa⁹⁶ e classificado segundo a classificação económica das despesas públicas. Contudo, antes da elaboração dessa proposta, *“poderá acontecer que haja a necessidade de verificar se existe dotação disponível na rubrica pela qual será realizada a despesa”*⁹⁷, que será, posteriormente, autorizada pelo dirigente responsável que aprova a realização da despesa⁹⁸. Pode acontecer, por vezes, que antes de se proceder à emissão de requisição oficial, *“seja exigido um cabimento provisório que passará a definitivo com a autorização da proposta de realização de despesa”*⁹⁹. Com a emissão da requisição oficial¹⁰⁰, *“os serviços assumem o compromisso, perante terceiros, de realizar determinada despesa”*¹⁰¹.

Aquando da receção do bem/serviços é feita a *“conferência da fatura do fornecedor, apuramento do valor exato da despesa e da obrigação constituída”*. Seguidamente, é efetuado o processamento da despesa, procedendo à sua liquidação e pagamento. Contudo, pode haver a necessidade de se verificar, antes do processamento da despesa, se o saldo dos créditos disponíveis é suficiente para proceder ao seu pagamento¹⁰². E finalmente, a liquidação da despesa em que *“os serviços determinam o montante exato da obrigação que nesse momento se constitui, a fim de permitir o respetivo pagamento”* e este, por sua vez, *“corresponde à última fase e traduz-se na autorização e na emissão dos meios de pagamento”*. Para se proceder ao pagamento, é feito o PLC que *“envolve o processamento e a liquidação da despesa”*. O pagamento é *“efetuado através da DGT, por ordenação dos serviços após confirmação da libertação de créditos por parte da DGO”*.¹⁰³

De acordo com a Circular n.º 01/2012 da DFin, cada UEOE é responsável pelos seus processos de despesas, assim como pelo cumprimento dos preceitos legais. Assim o cabimento, compromisso e lançamento de fatura são tarefas executadas pelas UEOE.

⁹⁶ *“Poderá haver a necessidade de se proceder a uma consulta prévia ao mercado afim de estimar o valor da despesa a realizar”*. Cfr. AM, 2010, Diapositivo 35.

⁹⁷ As dotações disponíveis *“corresponde ao saldo de despesa que está disponível para a realização de novas despesas e subsequentes compromissos”*. Cfr. AM, 2010, Diapositivo 43.

⁹⁸ *“A proposta de realização de despesa, depois de autorizada serve de base à emissão da requisição oficial, contrato ou documento equivalente”*. Cfr. AM, 2010, Diapositivo 36.

⁹⁹ Cabimento provisório é uma *“operação através do qual o montante das dotações disponíveis é reduzido pelo valor das autorizações das propostas de realização de despesas”*. Cfr. AM, 2010, Diapositivo 43.

¹⁰⁰ Serve de base ao registo do compromisso e corresponde na prática, a uma nota de encomenda. Cfr. AM, 2010, Diapositivo 38.

¹⁰¹ Operação através da qual se registam os encargos assumidos para com terceiros. Cfr. AM, 2010, Diapositivo 45.

¹⁰² Os créditos disponíveis correspondem ao montante disponível para processamento de novas despesas ou PLC. É tendo em conta esses montantes que se poderá ordenar ou proceder a pagamentos. Cfr. AM, 2010, Diapositivo 46.

¹⁰³ Cfr. AM, 2010, Diapositivo 33 a 46.

Relativamente ao PLC é efetuado mensalmente e encontra-se dividida em três fases: preparação, consolidação e aprovação. A preparação de PLC é da responsabilidade dos CFin. A DFin é responsável pela consolidação/solicitação do PLC e a DGO, por sua vez, é responsável pela aprovação total ou parcial do PLC. Seguidamente, são criadas as PAP pelas UEOE solicitando a aprovação à DFin. Esta, analisa as PAP em solicitação de aprovação e promove a sua autorização e procede ao seu pagamento.¹⁰⁴ Todos os procedimentos anteriormente referidos, são executadas no SIG¹⁰⁵.

3.3.3. Auditoria da Administração Financeira

No âmbito da administração financeira, a auditoria¹⁰⁶ inclui a auditoria de sistema, a auditoria financeira e a auditoria de desempenho. A primeira, visa a verificação da existência de sistemas de controlo e certifica-se de que os mesmos funcionam de forma eficaz. A segunda,¹⁰⁷ visa a *“comprovação da exatidão e da integralidade das demonstrações financeiras e das informações contabilísticas bem como da legalidade e da regularidade, com vista a emissão de um parecer sobre as contas anuais e a situação financeira da entidade sobre a legalidade e a regularidade”*¹⁰⁸. Finalmente, a terceira que tem em vista o controlo de uma entidade, programa, serviço ou área funcional, incidindo na forma de utilização dos recursos e envolvendo também a verificação da economia, eficiência e eficácia.¹⁰⁹

Os OCAD efetuam o controlo de desempenho às unidades que se encontram sob a sua alçada, relativamente à forma como utilizam os recursos e efetuam também a verificação da economia, da eficiência e da eficácia. A DFin efetua auditorias financeiras e de SCI das UEOE. Os CFin têm competências para realizar auditorias financeiras e de controlo interno às UEOE do respetivo OCAD.¹¹⁰

¹⁰⁴ Cfr. Circular n.º 01 de Janeiro de 2012, pp. 3 e 4 da DFin.

¹⁰⁵ Ver Anexo C, relativo à execução das tarefas em SIG do processo das despesas orçamentais.

¹⁰⁶ Existem vários tipos de auditoria de acordo com o objeto de análise, com a entidade que a efetua e com a forma como é efetuada, contudo, a auditoria financeira é o caso mais típico de auditoria. Disponível em [http://www.infopedia.pt/\\$auditoria](http://www.infopedia.pt/$auditoria), consultado no dia 11 de Julho de 2012 às 14h38m.

¹⁰⁷ Este tipo de auditoria deverá conter duas vertentes: a auditoria de documentos de prestação de contas e a auditoria contabilística. A primeira tem como a finalidade *“o conhecimento da forma como os documentos foram elaborados e estão de acordo com os princípios contabilísticos, com as leis e regulamentos”*. A segunda inclui a preocupação com a apresentação das contas de forma a fazerem transparecer a situação económico-financeira real tendo em conta os requisitos necessários (Silva, 2000, p. 12).

¹⁰⁸ Cfr. Nota de Circular n.º 03 de Fevereiro de 2010, p. 10 da DFin.

¹⁰⁹ Cfr. Nota de Circular n.º 03 de Fevereiro de 2010, p. 10 da DFin.

¹¹⁰ Cfr. Nota de Circular n.º 03 de Fevereiro de 2010, p. 4 da DFin.

No que concerne ao controlo interno, cabe à DFin aprovar e manter em funcionamento um SCI da atividade administrativo-financeiro, assegurando o seu acompanhamento e avaliação constante para a prestação de contas anual ao Tribunal de Contas. O controlo, a avaliação do risco, os procedimentos do controlo, a informação, a comunicação e a monitorização constitui o núcleo do SCI. Este sistema visa permitir “*a deteção e eliminar os eventuais incumprimentos legais, erros, omissões e/distorções que possam existir na informação financeira*”, como também permitir “*ao CEME o controlo e a avaliação da sua gestão, para efeitos de respostas oportunas e adequadas às obrigações externas legalmente expostas*”. Para conseguir atingir os objetivos torna-se necessário uma contínua interação entre “*os elementos da estrutura de suporte à função de controlo interno, a DFin e aos CFin*”, com base na “*existência de um plano integrado e flexível das missões de auditoria, a levar a cabo por cada um destes órgãos e a submeter a despacho através do canal técnico*”.¹¹¹

O Exército, sendo uma entidade que se “*integra na Administração Direta do Estado, submete anualmente a prestação de contas ao Tribunal de Contas, através da DFin, após aprovação do CEME*”.¹¹² Contudo, para além da prestação anual de contas, permanece a necessidade de reunir a informação contabilística que se consubstancia na produção mensal de contas de um conjunto de mapas¹¹³, com vista a garantir o cumprimento da legalidade e regularidade financeira das operações efetuadas no decorrer do ano económico. As unidades mensalmente enviam, para os CFin apoiantes, os documentos exigidos para a prestação de contas. Os CFin enviam à DFin esses documentos juntamente com a ficha de verificação mensal de contas. A DFin assegura, confere e valida os documentos da prestação mensal de contas das UE OE e os documentos de validação dos CFin.¹¹⁴

Para a prestação anual de contas, as UE OE elaboram documentos da prestação de contas relativos à sua posição financeira e o resultado das suas operações e remetem aos respetivos CFin apoiantes. Estes, por sua vez, asseguram as validações e conferem os valores constantes das demonstrações financeiras das UE OE apoiadas por forma a verificar se estes documentos se apresentam de uma forma verdadeira e remetem à DFin.

¹¹¹ Cfr. Nota de Circular n.º 23 de Fevereiro de 2011, p. 2 da DFin.

¹¹² Cfr. Circular n.º 1 de 10 de Janeiro de 2011, p. 2 da DFin.

¹¹³ Mensalmente as UE OE enviam para os CFin, em formato digital, os documentos que lhes são exigidos, nomeadamente, o mapa de reconciliação bancária acompanhado do respetivo extrato, mapa de justificação de saldos (acompanhado do mapa diário-razão-balancete, extraído do SIG), mapa de fluxos de caixa e a folha de caixa. Cfr. Circular n.º 03 de 31 de Janeiro de 2011 da DFin.

¹¹⁴ Cfr. Circular n.º 03 de 31 de Janeiro de 2011 da DFin.

A DFin elabora a prestação de contas do Exército, a qual é constituída por um conjunto de documentos (balanço, demonstração de resultados, mapas de fluxos de caixa, etc) que são extraídas do SIG. Através da sua RGFC, garante e efetua as transações inerentes ao fecho do ano assim como todos os movimentos contabilísticos; elabora e prepara os mapas (Balanço, demonstração de resultados, etc) e, ainda, efetua uma “*análise técnica, global e específica dos mapas*” elaborados. Através da RGO, a DFin promove a execução e o controlo do orçamento, elabora e prepara os mapas¹¹⁵ e analisa-os. Para além dessas duas repartições, existe a RA que elabora os mapas (relativos a contratação pública), efetua a sua análise, valida e confere os mapas produzidas pela RGFC e RGO. Cabe ao RA “*conferir e ajustar todos os documentos de prestação de contas do Exército, promovendo a remessa do Tribunal de Contas, após a aprovação do CEME*”.¹¹⁶

3.4. Fluxos de Informação e Gestão Estratégica

Os fluxos de informação desenvolvem-se a partir de uma estrutura organizacional, sendo esta fundamental para a efetividade da gestão da informação e do conhecimento. Para as organizações de hoje, a informação é um dos recursos cuja gestão e aproveitamento mais influencia o seu sucesso. (Amaral, 2000).

Nas estruturas organizacionais, existem dois tipos de fluxos de informação: os fluxos formais e os informais. Os primeiros referem-se à informação que decorre formalmente nos diferentes níveis de trabalho, enquanto que os segundos se referem à informação que origina através de relações humanas construídas nos diferentes níveis de trabalho.¹¹⁷

Os níveis de gestão existentes nas estruturas organizacionais, nomeadamente os níveis de gestão de topo, de gestão intermédia e de gestão operacional necessitam de tomar

¹¹⁵ A RGO elabora os mapas demonstrativos da execução orçamental anual, em que uns são de planeamento e outros da execução propriamente dita; efetua a comparação entre o planeado e o executado e posteriormente é apurado o relatório de informação de gestão.

¹¹⁶ Cfr. Circular n.º 1 de 10 de Janeiro de 2011.

¹¹⁷ Disponível em http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=241, consultado no dia 25 de Fevereiro de 2012 às 17h35m.

decisões¹¹⁸ e, estas decisões, são tomadas com base no recurso ao uso de informação (Rascão, 2001, p. 24).

Com o aparecimento das novas TI, o fluxo de informação tornou-se mais complexo e ganhou uma maior importância nas organizações. Estas, não podem apenas limitar-se em obter e trocar informação, mas também necessitam que se saibam tratar e utilizar de forma rápida e eficiente essa informação (Afonso e Vicente *apud* Cano 2011).

A organização, as pessoas e a tecnologia são partes integrante do SI, sendo este “*um conjunto organizado de procedimentos, que, quando executados, produzem informação para apoio à tomada de decisão e ao controlo das organizações*” (Lucas *apud* Rascão, 2004, p. 26). Os SI/TI não só permitem a melhoria na comunicação e disponibilização da informação em tempo oportuno, como também processam dados disponíveis de forma mais integrado e eficaz disponibilizando, também, a informação para desenvolver melhores estratégias¹¹⁹.

A exigência de uma gestão por objetivos, a obrigatoriedade de racionalizar recursos e reduzir despesas e a prestação de contas uniforme ao Tribunal de Contas foram algumas das necessidades sentidas pelo MDN. A adesão ao RAFE¹²⁰, a implementação do POCP¹²¹ e a necessidade de otimizar as TI fizeram com que o MDN procurasse uma solução para a resolução de todos estes problemas.

Desta forma, surge então o despacho n.º 109/MDN/2002, “*que consigna a implementação em toda a Defesa Nacional de um sistema de informação único, que integre todas as funções de suporte*” (Santos, 2006, p. 35). A partir deste despacho, surge então um novo SIF¹²² e novas TI no Exército português que “*permite uma reapreciação interna dos procedimentos organizacionais a nível da gestão financeira, e uma*

¹¹⁸ Ao nível estratégico tomam decisões de médio e longo prazo; ao nível intermédio tomam decisões de controlo para atingir os objetivos e, por último, ao nível operacional tomam decisões do dia-a-dia (Rascão, 2001, p. 24).

¹¹⁹ Cfr. Guimarães, 2011, Diapositivo 4.

¹²⁰ A RAFE envolve três grandes componentes: a do regime jurídico dos serviços públicos bem como as regras de controlo orçamental que estão espelhadas no Decreto-Lei n.º 155/92; a reforma da contabilidade ao nível do POCP e a da tesouraria única. Só com essas três componentes juntas é que podemos dizer que um organismo está na RAFE. O Exército só aderiu em pleno à RAFE este ano, com a implementação da tesouraria única. Cfr. Observação Direta com o Senhor TCOR Barnabé, realizada na DFin, no dia 8 de Março de 2012, às 10h00.

¹²¹ De acordo com o Decreto-Lei n.º 232/97 de 3 de setembro, o principal e quase único objetivo da informação prestada pela contabilidade orçamental “*até aí utilizada era apenas uma demonstração de que os organismos aplicam os meios financeiros de acordo com o aprovado pelas entidades competentes*”. O desenvolvimento das novas técnicas de gestão impôs outras realidades e exigências em termos de informação contabilística, o que levou aos organismos a implementação de novos SI (Cano, 2011, p. 23).

¹²² O SIF emerge da necessidade de avaliar a qualidade da gestão e das decisões adotadas. Sendo que, para fazer essa avaliação, torna-se necessário “*recorrer a instrumentos capazes de confrontar os resultados obtidos com as expectativas inicialmente criadas*” (Barbosa *apud* Idem, p. 23).

reavaliação das práticas e metodologias geradoras de informação e da forma de atuar das pessoas que trabalham com essa informação” (Cano, 2009, p.21).

O Exército recorreu ao uso de TI para melhorar a interação e permitir o acesso a informação entre os diferentes níveis. Estas tecnologias permitem simultaneamente a circulação dos fluxos de informação e o seu armazenamento. A utilização dessas tecnologias, *“além de dar à informação uma importância relevante, conduz, também a uma necessária racionalização de estruturas orgânicas e de recursos e uma imprescindível revisão de processos”*.¹²³ O uso das TIC na organização é *“indispensável para alargar o acesso, simplificar procedimentos, melhorar a qualidade e garantir a eficiência”* (Ramalho, 2011, p. 176) e o seu uso permanente induz a novos conhecimentos e novas oportunidades¹²⁴.

Rosado (2011), num dos seus artigos, refere que a emergência das novas tecnologias – associados a outros fatores – potenciou, de forma incomensurável, as mudanças nos mercados, nos gestores, na gestão e na forma de gerir, concordando com Tom Cannon quando referiu que *“a forma certa de gerir muda de acordo com as condições económicas, sociais e de mercado”* (Cannon *apud* Rosado, 2011b, p. 107).

O ano de 2006, foi um ano de mudança para o Exército¹²⁵. Com a revelação das novas exigências na qualidade de gestão, o Exército teve que implementar *“um novo conceito de gestão que permita acompanhar as mudanças e adaptar-se a essa realidade”*, o que levou ao *“aparecimento de um novo SIFE”*¹²⁶, com a implementação do SIG¹²⁷” (Cano, 2009, p. 21).

Os SIG’s são conjuntos de sistemas que têm a finalidade de agregar e estabelecer uma relação na informação obtida das diferentes áreas existentes na organização (Oliveira et al. *apud* Idem, p. 59). A implementação do SIG no Exército tem em vista a organização,

¹²³ Cfr. a Diretiva nº2/DFin/10, p. 6.

¹²⁴ Ramalho refere que a *“superioridade tecnológica deve ser vista e tratada como um meio adicional”*, ou seja, as organizações necessitam de dispor e dominar as tecnologias. Contudo estas não conseguem substituir a intuição e a capacidade humana de dar resposta a situações inesperadas. A tecnologia é dominante, mas é o fator humano que determina o êxito de uma organização (Ramalho, 2011, p. 11).

¹²⁵ As mudanças que ocorrem quer a nível interno, quer a nível externo ao Exército, devem ser avaliadas continuamente, procurando sempre adaptar as soluções ao ambiente interno e externo, com coragem para mudar aquilo que não corresponde aos objetivos desejados e, além disso, ter a capacidade para ajustar tendo em conta as ocorrências não previstos (Idem, p. 33).

¹²⁶ Antes da implementação do novo SIFE, a contabilidade utilizada no seio do Exército era orientada para o controlo orçamental, pelo que emerge a necessidade de mudar essa tradição, *“efetuando esforços no sentido de permitir a existência de uma análise da situação financeira e patrimonial”* (Cano, 2009, p. 24).

¹²⁷ Esse sistema foi desenvolvido pelo MDN com o intuito de implementar um sistema global, para fazer face aos escassos meios financeiros dos ramos e, ainda, para *“normalizar os procedimentos e tarefas no âmbito das atividades financeiras, dos recursos humanos e da logística”* (Santos, 2006, p. 35).

a integração e a uniformização de *“toda a informação produzida nas vertentes da gestão económica, financeira, de recursos humanos e patrimonial”* (Ibidem, p. 59), como também visa *“dotar as diversas entidades de estrutura da defesa com informação ao nível estratégico, tático e operacional”* (Santos, 2006, p. 35).

Ao falarmos da implementação do SIG, automaticamente estamos a abordar a questão da gestão estratégica, porque a sua implementação trouxe uma melhoria na informação para a tomada de decisão, a redução de custo, a quantificação de todos os custos, o aumento da produtividade e, ainda, o planeamento integrado dos organismos do MDN (Fernandes, 2010).

A gestão estratégica surge como o processo de formulação e implantação de planos que norteiam a organização, integrando o *“planeamento estratégico, as decisões operacionais e o funcionamento quotidiano da organização”* (Bilhim, 2006, p. 47). Além disso, *“organiza os contributos que as diversas áreas dão à organização, orientando a integração de esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização”*¹²⁸.

A gestão estratégica é um processo que envolve três atividades principais: a análise, a formulação e a implementação estratégica, sendo esta última o processo de transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas¹²⁹. A formulação estratégica do SIG surgiu com o despacho do MDN, no qual *“os ramos das FA e demais organismos na dependência do MDN, deveriam adotar um sistema de informação com incidência financeira, constituindo uma plataforma comum que impunha procedimentos normalizados”* (Barnabé, 2007, p. 58), com vista ao cumprimento dos objetivos pretendidos¹³⁰.

O SIG é um sistema estruturado e completo que opera em vários níveis hierárquicos¹³¹, *“dependendo apenas de uma única base de dados e mantendo todos os módulos integrados entre si”* (Cano, 2009, pp. 59). Segundo este mesmo autor, o sistema

¹²⁸ Cfr. Guimarães, 2010, diapositivo 15.

¹²⁹ Cfr. Guimarães, 2010, Diapositivo 21.

¹³⁰ São estes os objetivos a atingir pelo SIG: normalização de procedimentos relativos às atividades financeira, logística e de recursos humanos; implementação no universo do MDN de um único sistema de informação; implementação do POCP e a plena adesão a RAFE e *“sistema integrado de comunicações que assegure as necessidades de conectividade”* (Barnabé, 2011, pp. 58 e 59).

¹³¹ A plataforma SIG em utilização desde 2006, veio facilitar a circulação da informação, nomeadamente ao nível dos indicadores orçamentais e contabilísticos, passando a ser possível o seu acesso on-line e em simultâneo nos três patamares da estrutura financeira do Exército. Cfr. Inquérito por Entrevista ao Sr. TCOR Grosso, realizado no dia 05 de Março de 2012, às 09h52m.

carateriza-se pela capacidade de integrar as várias áreas de gestão e, além disso, permite a que no momento de decisão, a informação disponível seja igual em todos os níveis do dispositivo de apoio financeiro. Por ser um sistema integrado, tem-se tornado numa ferramenta de grande importância para a integração de dados e informação e pela disponibilização, ao nível superior, de toda a informação recolhida nos níveis inferiores da organização.

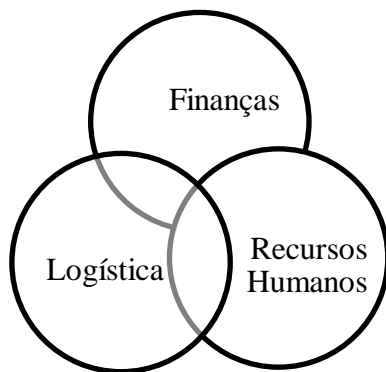


Ilustração 9 - Integração Horizontal
 Fonte: Adaptado Cano, 2009, p. 58

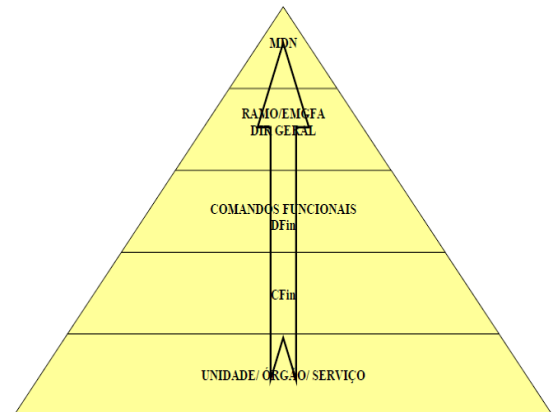


Ilustração 10 - Integração Vertical
 Fonte: Cano, 2009, p. 60

A ilustração 9 e 10, mostra-nos que o SIG integra a informação segundo duas óticas: a ótica horizontal e a ótica vertical. Na primeira, as áreas financeira, logística e recursos humanos estão interligados e “*disponibilizam informação necessária de apoio à decisão, através das demonstrações financeiras e dos relatórios orçamentais*” (Idem, p. 60). Enquanto que na segunda, a informação percorre aos vários níveis do dispositivo de apoio financeiro, com origem no nível inferior, passando pelo nível intermédio e terminando no nível superior. “*A circulação desta informação é suportada pelas demonstrações financeiras e pelos relatórios de execução orçamental*” (Mata apud Ibidem, p. 60).

Capítulo 4

Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados

“Concentre-se nos pontos fortes, reconhece as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”

Sun Tzu

4.1. Análise de Conteúdo dos Inquéritos por Entrevistas

Neste capítulo será colocado em execução o plano de investigação inicialmente elaborado, sendo que esta fase compreende a colheita de dados no terreno¹³², seguida da organização e tratamento de dados. Os resultados provêm de factos observados durante a colheita de dados. Estes factos *“são analisados e apresentados de maneira a fornecer uma ligação lógica com o problema inicialmente levantada”* (Fortin, 2009, pp. 41 e 330).

A análise de dados numa investigação qualitativa *“é uma fase do processo indutivo de investigação que está intimamente ligada ao processo de escolha dos informadores ou participantes e às diligências para a colheita de dados”*. Sendo assim, a análise de dados permite *“guiar o investigador na sua amostragem que é de natureza «intencional»”* (Deslauriers *apud* Idem, p. 306).

Para esta investigação, elaborámos um modelo de guião de entrevista para os órgãos responsáveis pela gestão financeira do Exército. A realização das entrevistas decorreu entre 5 de Março e 16 de Abril de 2012. A maior parte das entrevistas foi realizada, individualmente, no local de trabalho do entrevistado e no decorrer do seu horário de trabalho. Após o contacto com os interlocutores, reunimos os inquéritos por entrevista e procedemos ao seu tratamento, através de uma análise de conteúdo¹³³ reunindo os aspetos mais importantes para cada questão. As respostas encontram-se no Apêndice P. Após a análise de dados, passámos para a etapa seguinte que consiste em apresentar os resultados

¹³² A colheita de dados foi feita juntos dos interlocutores que se encontram a desempenhar funções na DFin, nos CFin e nas SecLog das UEOE através da entrevista.

¹³³ Ver Apêndice P com os quadros da análise de conteúdo dos inquéritos por entrevistas na p. 45.

e interpretá-los à luz das hipóteses formuladas. As respostas foram submetidas a uma análise qualitativa.

4.2. Análise Conclusiva dos Inquéritos por Entrevistas

De seguida, através de uma análise de conteúdo, vamos apresentar a análise das entrevistas realizadas a catorze oficiais, tendo por base o quadro em Apêndice P.

Na questão 1 **“Na sua opinião, os Centros de Finanças são essenciais para o dispositivo de apoio financeiro?”**, oito dos entrevistados consideram que na atual estrutura os CFin não são essenciais. O entrevistado 3 afirma que o sistema financeiro atualmente implementado é um sistema integrado composto por apenas dois níveis¹³⁴. O entrevistado 6 refere que a forma como o SIG está criado e planeado, implica a existência de dois níveis e que os CFin *“são mero intermediário entre a DFin e as UEOE”*¹³⁵. O entrevistado 10 afirma que os CFin são intermediários entre as UEOE e a DFin e que a existência dos três níveis cria entropia do próprio sistema, acrescentando, ainda, que *“não existe um valor acrescentado no trabalho desenvolvido pelos CFin”*¹³⁶. O entrevistado 7 refere que *“a articulação entre vários níveis envolve perda de tempo e de informação”* e que os CFin provocam atraso na resolução dos problemas e dispersão de recursos humanos e financeiros¹³⁷. Por sua vez, os entrevistados 8¹³⁸, 11¹³⁹ e 12¹⁴⁰ afirmam que o decreto regulamentar que serve de base à atuação dos CFin se encontra desatualizado, pelo que atualmente não existe uma definição clara e precisa do trabalho dos mesmos. Os entrevistados 4 e 8, apesar de mencionarem que os CFin não são propriamente essenciais no dispositivo de apoio financeiro, referem que para extingui-los seria necessário criar um modelo alternativo de apoio financeiro aos comandos funcionais e reajustar os outros

¹³⁴ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 08 de Março de 2012, às 16h30m, tendo como entrevistado o Sr. CAP Henriques. Ver Apêndice D.

¹³⁵ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na SecLog da AM, no dia 14 de Março de 2012, às 11h10m, tendo como entrevistado a Sr^a. CAP Santos. Ver Apêndice G.

¹³⁶ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 09 de Abril de 2012, às 10h00m, tendo como entrevistado o Sr. Ten Brito. Ver Apêndice K..

¹³⁷ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na SecLog da AM, no dia 14 de Março de 2012, tendo como entrevistado o Sr. Ten Saraiva. Ver Apêndice H.

¹³⁸ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 26 de Março de 2012, às 11h45m, tendo como entrevistado o Sr. Maj Cano. Ver Apêndice I.

¹³⁹ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na AM, no dia 12 de Abril de 2012, às 14h00m, tendo como entrevistado o Sr. Ten Carvalho. Ver Apêndice L.

¹⁴⁰ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado no dia 13 de Abril de 2012, às 10h00, tendo como entrevistado o Sr. Alf Fernandes. Ver Apêndice M.

órgãos do dispositivo financeiro.¹⁴¹ Os entrevistados referem que os CFin poderão ser úteis se forem reorganizados e reestruturados e se lhes for atribuída uma missão renovada. O entrevistado 9, refere que *“muitas vezes os CFin servem de caixa de correio”*¹⁴².

Quanto à questão 2 **“Acha que a informação, nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?”**, oito dos entrevistados referem que a informação não flui de forma desejável apesar de ser referida pelo entrevistado 1 que *“a plataforma SIG veio facilitar a circulação da informação”*, permitindo às entidades dos diferentes níveis o acesso à informação¹⁴³.

No que diz respeito à segunda parte da questão, foram vários os aspetos apontados. Os entrevistados 6, 7 e 11 referem que a existência de um nível intermédio atrasa a comunicação¹⁴⁴. A difusão incorreta da informação¹⁴⁵ é uma das falhas apontadas pelos entrevistados 12 e 13, acrescentando o entrevistado 12 que a informação chega fora do tempo útil de resposta e que, por vezes, a informação divulgada nem sempre chega às UEOE. Por sua vez, os entrevistados 10 e 11 afirmam que há falta de recursos humanos nos CFin, acrescentando o primeiro que *“os CFin são sobrecarregados devido à quantidade de informação que lhes são solicitados pelos diversos especialistas da DFin”*¹⁴⁶. Já os entrevistados 2 e 4 mencionam que as UEOE nem sempre cumprem os prazos que lhes são estipulados¹⁴⁷. Os entrevistados 2 e 8 referem que as falhas têm a ver essencialmente com a formação nas UEOE, acrescentando o entrevistado 8 que *“os intervenientes do circuito de informação rodam constantemente”*¹⁴⁸. O entrevistado 3 afirma que devido à complexidade do sistema *“obriga quase aos utilizadores de base a conhecimentos evoluídos da parte da contabilidade do próprio sistema”* e os inputs introduzidos na base não têm a qualidade desejada¹⁴⁹.

Quando confrontados com a questão 3 **“Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?”**, a maioria dos entrevistados mostram que as falhas provocam atraso no envio da informação e nas

¹⁴¹ Ver Apêndices E e I dos Inquéritos por Entrevistas.

¹⁴² Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 29 de Março de 2012, às 14h15m, tendo como entrevistado o Sr. TCOR Salvado. Ver Apêndice J.

¹⁴³ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado no dia 05 de Março de 2012, às 09h52m, tendo como entrevistado o Sr. TCOR Grosso. Ver Apêndice B.

¹⁴⁴ Ver Apêndices G, H e L dos Inquéritos por Entrevistas.

¹⁴⁵ Ver Apêndices M e N.

¹⁴⁶ Ver Apêndices K e L dos Inquéritos por Entrevistas.

¹⁴⁷ Ver Apêndices C e E dos Inquéritos por Entrevistas.

¹⁴⁸ Ver Apêndices C e I dos Inquéritos por Entrevistas.

¹⁴⁹ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 08 de Março de 2012, às 16h30m, tendo como entrevistado o Sr. CAP Henriques. Ver Apêndice D.

respostas. Como refere o entrevistado 14 *“prejudicam no sentido de haver atrasos nas respostas ou em tomadas de decisões”*¹⁵⁰ e como refere o entrevistado 10 *“os problemas demoram muito tempo a serem resolvidos”*¹⁵¹. Estas respostas são partilhadas por nove entrevistados. O entrevistado 6 acrescenta ainda que essas falhas dão origem a trabalhos paralelos. Outra questão que se destaca é o incumprimento de prazos, o que pode originar um atraso de entrega das contas ao Estado, sendo esta ideia partilhada por seis dos entrevistados. O entrevistado 12 acrescenta que o incumprimento por parte das UEOE e dos CFin implica mais trabalho para a DFin¹⁵².

Relativamente a questão 4 **“No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?”**, as respostas são consensuais, como refere o entrevistado 1 *“a base de sustentação do sistema assenta na recolha e tratamento da informação nos três níveis”*¹⁵³, portanto, é visível a importância do SIG como ferramenta de gestão, juízo partilhado por sete entrevistados, realçando ainda o entrevistado 10¹⁵⁴ da existência do interface direto entre o SIG com a DGO e da implementação de quase todos os módulos da componente financeira. Cinco dos entrevistados referem como ponto forte a comunicação via *e-mail*, o que torna o fluxo de informação mais célere. Há quem refira que o pessoal que garante a DFin é dinâmico, pró-ativo e com uma grande capacidade de resposta, sendo esta ideia partilhada por cinco entrevistados¹⁵⁵, acrescentando o entrevistado 10 que a DFin tem acesso à informação e formação e que recebem apoio do CDD como consultores internos e externos. Por sua vez, o entrevistado 8 acrescenta a *“sustentação da informação num plano oficial de contabilidade pública”*¹⁵⁶.

Analisando as respostas dadas à questão 5 **“No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro?”**, de entre os vários aspetos mencionados, destaca-se claramente, como refere o entrevistado 10 *“a falta de formação nas UEOE e*

¹⁵⁰ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado no dia 16 de Abril de 2012, às 16h27m, tendo como entrevistado a Sr^a. Alf Cabral. Ver Apêndice O.

¹⁵¹ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 09 de Abril de 2012, às 10h00m, tendo como entrevistado o Sr. Ten Brito. Ver Apêndice K..

¹⁵² Cfr. Inquérito por Entrevista realizado no dia 13 de Abril de 2012, às 10h00, tendo como entrevistado o Sr. Alf Fernandes. Ver Apêndice M.

¹⁵³ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado no dia 05 de Março de 2012, às 09h52m, tendo como entrevistado o Sr. TCOR Grosso. Ver Apêndice B.

¹⁵⁴ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 09 de Abril de 2012, às 10h00m, tendo como entrevistado o Sr. Ten Brito. Ver Apêndice K.

¹⁵⁵ Ver Apêndices G, J, K, L e M dos Inquéritos por Entrevistas.

¹⁵⁶ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 26 de Março de 2012, às 11h45m, tendo como entrevistado o Sr. Maj Cano. Ver Apêndice I.

nos CFin”¹⁵⁷, sendo esta ideia expressa por sete entrevistados. Cinco dos entrevistados consideram que a forma como o dispositivo de apoio financeiro se encontra estruturada, em três níveis, é um dos seus pontos fracos. A complexidade do SIG, a dispersão territorial das UEOE que dá origem à dispersão dos recursos financeiros/humanos e a rotatividade do pessoal também são destacadas por quatro entrevistados. O entrevistado 3 refere que *“mexem na aplicação pessoas que não são da área financeira”*¹⁵⁸ e o entrevistado 11 menciona *“a falta de recursos humanos nos CFin”*¹⁵⁹. Ambas as respostas são partilhadas por dois dos entrevistados¹⁶⁰. Afigura-se pertinente mencionar que três dos entrevistados criticam o facto da área financeira se encontrar na alçada da logística¹⁶¹.

Quanto às melhorias na questão 6 **“Na sua opinião, no que diz respeito ao dispositivo de apoio financeiro, o que poderá ser melhorado?”**, de entre vários aspetos mencionados destaca-se claramente, como refere o entrevistado 3 *“a DFin não deverá estar subordinada a um comando funcional mas sim, deverá estar sob a alçada do chefe”*, o entrevistado 9 intensifica esta ideia reforçando que *“o sistema financeiro apresenta-se disfuncional porque o TGEN VCEME tem na sua dependência direta o CFinG que depende tecnicamente da DFin a qual se insere no CmdLog. Esta disfunção acontece ao colocar o TGEN VCEME dependente do TGEN QMG, em sede de distribuição do orçamento, invertendo a posição relativa de estrutura hierárquica”*¹⁶² e o entrevistado 8 por sua vez, reforça que *“as finanças são uma das funções, tais como logística, operacional e formação”*¹⁶³, sendo este juízo partilhado por 9 entrevistados. Os órgãos do dispositivo de apoio financeiro, como refere o entrevistado 4 *“deverão ser reorganizados e repensados”*¹⁶⁴. Há quem refira que devem ser atribuídas novas competências aos CFin e reforçar o pessoal do topo. Outros referem que é necessário extinguir algumas das secções logísticas e concentrar as atividades financeiras numa unidade agregadora, sendo ainda referido que deverão ser simplificado os trabalhos das UEOE. Todos estes resultados

¹⁵⁷ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 09 de Abril de 2012, às 10h00m, tendo como entrevistado o Sr. Ten Brito. Ver Apêndice K.

¹⁵⁸ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 08 de Março de 2012, às 16h30m, tendo como entrevistado o Sr. CAP Henriques. Ver Apêndice D.

¹⁵⁹ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na AM, no dia 12 de Abril de 2012, às 14h00m, tendo como entrevistado o Sr. Ten Carvalho. Ver Apêndice L.

¹⁶⁰ Ver Apêndices D, M, K e L dos Inquéritos por Entrevistas.

¹⁶¹ Ver Apêndices B, I e K dos Inquéritos por Entrevistas.

¹⁶² Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 29 de Março de 2012, às 14h45m, tendo como entrevistado o Sr. TCOR Salvado. Ver Apêndice J.

¹⁶³ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 26 de Março de 2012, às 11h45m, tendo como entrevistado o Sr. Maj Cano. Ver Apêndice I.

¹⁶⁴ Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 12 de Março de 2012, às 10h00m, tendo como entrevistado o Sr. TCOR Barnabé. Ver Apêndice E.

foram observados pelas respostas obtidas de oito entrevistados. Mais formação dos recursos humanos é uma ideia partilhada por três dos entrevistados¹⁶⁵.

4.3. Análise SWOT ao Dispositivo Financeiro

A análise *SWOT* é uma das ferramentas utilizadas na formulação da estratégia das empresas¹⁶⁶, desenvolvida nos anos 60 pelos professores da *Harvard Business School*, Kenneth Andrews e Roland Christensen (Serra, 2010, p. 159). A análise *SWOT* “corresponde à identificação, por parte de uma organização e de forma integrada, dos principais aspetos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento”, quer a nível interno como a nível externo¹⁶⁷.

O termo *SWOT* é um acrónimo que tem origem em quatro vocábulos de idioma em inglês: *Strenghts*, *Weaknesses*, *opportunities* e *threats* que, em português, corresponde a: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas são identificadas na análise interna enquanto que as oportunidades e ameaças prendem-se com fatores externos que se encontram fora do controlo direto da organização (Idem, p. 159).

Nesta investigação, foi utilizado a matriz *SWOT* para analisar o dispositivo de apoio financeiro, destacando não só os seus pontos fortes e fracos como também as oportunidades e ameaças. Com base nesta análise é feita um cruzamento entre as componentes internas e externas, que servirá de apoio às decisões estratégicas. Na ilustração seguinte encontra-se a análise *SWOT* feita ao dispositivo de apoio financeiro.

¹⁶⁵ Ver Apêndices C, L e N dos Inquéritos por Entrevistas.

¹⁶⁶ A análise *SWOT* é realizada através de uma tabela que se designa por matriz *SWOT*. A sua função primordial é sistematizar a análise e possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, face aos condicionalismos impostos pelo ambiente interno e externo, como também pelas oportunidades emergentes e forças da organização para que consiga atingir os objetivos a que se propõe (Serra, 2010, p. 159).

¹⁶⁷ Cfr. Rosado, 2011c, Diapositivo 10.

		Ambiente Interno		
		Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)	
		- SIG como ferramenta de gestão; - Uso de correio eletrónico; -Conjunto de recursos humanos com formação específica; - Implementação de quase todos os módulos da componente financeira; - Centralização de pessoal com formação na DFin; - A sustentação da informação financeira, num POCP.	- Falta de formação especializada para as UEOE e CFin; - Colocação de pessoas não especializadas na área; - Elevada rotatividade de pessoal; - Uso abundante do papel; - Dificuldade de integração no sistema; - Falta de recursos humanos nos CFin; - Atraso no envio da informação e nas respostas; - Incumprimento de prazos.	
		(SO)	(WO)	
Ambiente Externo	Oportunidades (O)	- A DFin tem acesso à informação e à formação; - Capacidade do sistema apoiar os três níveis hierárquicos: ao nível do comando da unidade, do comando funcional e do comando do Exército; - Prestação de uma única conta do Exército; - Interface direto entre o SIG e a DGO; - Apoio do CDD.	- Aproveitar o apoio do CDD para implementar todos os módulos da componente financeira; - Tirar o máximo partido do sistema para apoiar as decisões dos comandantes que se encontram nos três níveis da hierarquia; - Aproveitar a comunicação via <i>e-mail</i> por forma a acelerar as comunicações e o processo de decisão.	- A falta de formação para as UEOE e CFin poderá ser colmatada com a criação de um departamento de formação na DFin com pessoas especializadas para dar essa formação; - A implementação da assinatura digital poderá diminuir a abundancia do papel.
	Ameaças (T)	(ST)	(WT)	
	- Integração do sistema financeiro na logística; - Subordinação da DFin ao comando da logística; - Dispersão territorial das UEOE; - Dispersão de recursos financeiros/humanos; - Desatualização dos regulamentos dos CFin.	- Colocar a DFin na dependência direta do CEME, por forma a efetuar um melhor controlo e ajustamento técnico-financeiro e produzir melhor informação de gestão ao comando do Exército; - Potencializar o sistema por forma a responder à dispersão territorial.	- Os CFin a existirem no dispositivo de apoio financeiro, deverão ser reorganizados, reestruturados e atribuídos uma nova missão. Caso deixem de existir, deverão ser reorganizados os outros órgãos; - Os recursos técnicos e humanos deverão ser adequados em cada um dos patamares, com vista ao cumprimento dos objetivos.	

Ilustração 11 - Análise SWOT ao dispositivo de apoio financeiro
Fonte: Elaboração própria

Capítulo 5

Conclusões e Recomendações

5.1. Verificação das Hipóteses

Após o término das etapas teóricas e práticas, é fundamental que se verifiquem a argumentação e a confirmação/infirmiação das hipóteses, por forma a responder à questão inicialmente levantada.

No que diz respeito à primeira hipótese, **“O dispositivo de apoio financeiro português está estruturado em três níveis: Direção de Finanças, Centros de Finanças e Secções Logísticas das UEOE”**, podemos afirmar que foi confirmada pela revisão de literatura. No capítulo 3 foram analisadas os decretos regulamentares que estabelecem a organização e as competências de cada um dos órgãos que constitui o dispositivo de apoio financeiro. Além disso, foram estudados os procedimentos administrativo-financeiros com base em análises das diretivas e dos normativos que se pronunciam sobre este assunto. A partir das respostas dos entrevistados, verifica-se que todos concordam que o dispositivo de apoio financeiro se consubstancia nesses três níveis, embora reconheçam que a estrutura apresenta pontos negativos passíveis de serem corrigidos como o atraso no envio da informação e a rotatividade, permanente, do pessoal que se encontram nestes níveis.

Relativamente à segunda hipótese, **“O Sistema Integrado de Gestão (SIG/MDN) gere a informação entre os diferentes níveis do dispositivo do apoio financeiro do Exército”**, foi confirmada pela revisão da literatura e pelas respostas às questões n.º 2 e 4 dos inquéritos por entrevistas. Na revisão da literatura, no subcapítulo 3.4, foram analisados artigos e estudos sobre o assunto e ficou esclarecido que o SIG é um sistema que opera nos três níveis. Quanto aos dados obtidos nas questões n.º 2 e 4, oito dos entrevistados reconhecem a existência do SIG como um ponto forte, mencionando que este é uma boa ferramenta de gestão e que veio facilitar a circulação da informação. Contudo, apesar deste sistema se revelar como ponto forte, apresenta também alguns inconvenientes devido à complexidade da sua utilização nas SecLog das UEOE.

Quanto à terceira hipótese, **“Os Centros de Finanças servem de intermediários entre a Direção de Finanças e as UEOE”**, a mesma foi confirmada pela revisão da literatura, analisando circulares e diretivas, e pelas respostas às questões n.º 1 e 2 dos inquéritos por entrevistas. Os CFin também prestam apoio às UEOE e fornecem informação de gestão aos respetivos comandos funcionais. Contudo, muitos dos entrevistados defendem que o facto de serem o elo de ligação entre a DFin e as UEOE atrasam a resolução dos problemas e a tomada de decisão. Desta forma, no que concerne à quarta hipótese **“A forma como o dispositivo de apoio financeiro está estruturado, facilita a circulação da informação”**, foi infirmada.

Em relação à quinta hipótese, **“O tipo de estrutura escolhido é o mais adequado porque é caracterizado por regras, e procedimentos explícitos, divisões de responsabilidade e especialização do trabalho”**, na revisão da literatura vimos que o Mintzberg definiu as componentes, as funções e a inter-relação dessas funções por forma a perceber como é que as organizações se estruturam. A forma como o dispositivo de apoio financeiro se encontra estruturada não se encaixa em nenhum dos tipos de estruturas definidas pelo Mintzberg e pelo Serra. Portanto, devido a forma como o dispositivo de apoio financeiro encontra-se estruturado, esta hipótese foi infirmada tanto pela revisão da literatura como também pelos dados obtidos às questões n.º 1, 5 e 6 dos inquéritos por entrevistas. Apesar de existirem regulamentos que espelham as competências e a organização dos diferentes órgãos do dispositivo de apoio financeiro, os regulamentos dos CFin encontram-se desatualizados, pelo que os CFin carecem de uma nova reorganização e reestruturação e, ainda, necessita que lhes sejam atribuídos uma missão renovada. A própria LOE refere que o CEME é responsável pela administração financeira e patrimonial do Exército, no entanto, de acordo com o art. 14º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro, a componente financeira encontra-se na alçada da logística. Relativamente às entrevistas, na questão n.º 1, oito entrevistados referiram que os CFin não são propriamente essenciais no dispositivo de apoio financeiro, sendo reforçado pela questão n.º 5, na qual cinco dos entrevistados referiram como ponto fraco a forma como se encontra estruturado o dispositivo de apoio financeiro e o facto do órgão centralizador da informação se encontrar na alçada da logística. Este aspeto é também reforçado pelos dados obtidos na questão n.º 6, na qual nove dos entrevistados afirmaram que a DFin não deverá estar subordinada a um comando funcional.

5.2. Cumprimento dos objetivos

Com esta investigação pretendia-se verificar se a estrutura financeira adotada pelo Exército era a mais adequada e perceber como é que os fluxos de informação perpassavam pelos diferentes níveis. Para tal, foram definidas hipóteses para dar resposta à questão central. A confirmação/infirmiação das hipóteses foi efetuada com base na revisão da literatura, na análise de conteúdo das entrevistas e na análise SWOT. Assim, considera-se que foram alcançados, com sucesso, os objetivos inicialmente propostos.

5.3. Resposta à Questão Central

Após a confirmação e infirmação das hipóteses enumeradas, reunimos as condições necessárias para responder à questão central **“Como funciona o Dispositivo de Apoio Financeiro no Exército Português?”**. O dispositivo de apoio financeiro consubstancia-se fundamentalmente em três níveis: DFin, CFin e as SecLog das UEOE, sendo os dois últimos os órgãos de execução e a primeira o órgão de direção. As SecLog das UEOE encontram-se na base do dispositivo e a DFin no topo, sendo que a ligação entre os dois é feita através dos CFin. As relações hierárquicas entre esses órgãos são estabelecidas através de autoridade técnica e o SIG é o sistema adotado para gerir a informação nos diferentes níveis.

5.4. Limitações da Investigação

No decorrer deste trabalho de investigação deparámo-nos com algumas dificuldades que condicionaram a realização do mesmo. A restrição de número de páginas dos anexos e dos apêndices foi uma das limitações, tendo em conta que na análise e discussão de resultados, apenas foi possível apresentar no corpo do trabalho os resultados de uma forma sintetizada, colocando em apêndices os quadros com análise do conteúdo das entrevistas. O facto de estes não poderem ultrapassar um terço do número de páginas do texto do trabalho, acaba por ser uma limitação, uma vez que estes são documentos complementares do corpo do trabalho.

As dez semanas exclusivas à sua realização também foram insuficientes, uma vez que na parte do trabalho de campo nós dependemos da disponibilidade dos outros. Alguns

dos entrevistados dispensaram a gravação das entrevistas e optaram por responder e enviar pelo correio eletrônico, sendo que as respostas não foram enviadas de imediato e, para alguns que optaram pela gravação, foi difícil marcar uma data para a entrevista devido a sua pouca disponibilidade.

5.5. Desafios para Futuras Investigações

Relativamente as investigações futuras, seria pertinente efetuar um estudo aprofundado sobre as competências dos CFin, através de um estudo comparativo das competências que se encontram espelhadas no decreto regulamentar vigente, de 1994, com as que atualmente são desempenhadas pelos mesmos.

Mostra-se ainda pertinente estudar a possibilidade de aumentar a estrutura da DFin por forma a abolir os CFin do dispositivo de apoio financeiro, o que facilitaria, em muito, o fluxo de informação.

Bibliografia

Livros:

- Amaral, L. e Varajão, J. (2000). *Planeamento de Sistemas de Informação*, 2ª Edição, Lisboa: Lidel
- Barnabé, F. (2007). *A Implementação de um Enterprise Resource Planning no Setor Público Português e a Mudança Organizacional: oportunidades e condicionamentos*, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 2ª Edição, Lisboa: Instituto Superior de Ciências e Políticas.
- Caiado, A.; Carvalho, J. e Silveira, O. (2007). *Contabilidade Pública: Casos Práticos*, Lisboa: Áreas Editora.
- Cano, J. (2009). *Os sistemas Integrados de Gestão na Administração Pública: Estratégias de Desenvolvimento e Reorientação Organizacional*, Évora: Universidade de Évora
- Fernandes, P. (2010). *O Sistema Integrado de Gestão do Ministério Nacional: conceção de um modelo de contabilidade analítica para o Exército*, Lisboa: AM
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*, 5ª edição, Loures: Lusociência
- Lourenço, C. e Ramalheira, S. (2010). *Como reinventar e melhorar a eficácia do sistema orçamental. Da gestão de meios à gestão de resultados nas Forças Armadas*, Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares
- Lopes, O. (2011). *O Plano de atividades como Instrumento de Gestão: Aplicação a uma U/E/O do Exército*, Lisboa: AM
- Luís, A. (2000). *Auditoria do Management Público*, Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e Dinâmica das organizações*, 2ª Edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Ramalho, J. (2011). *Exército Português: uma visão – um rumo – um futuro*, Lisboa: Estado-Maior do Exército

- Ralheta, P. (2003). *Metodologia para o planeamento financeiro do Exército: novo regime, novos instrumentos – contributos para um modelo eficaz*, Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares
- Rascão, J. (2001). *Análise Estratégica: Sistema de Informação para a Tomada de Decisão Estratégica*, 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo
- Rascão, J. (2004). *Sistemas de Informação para as Organizações*, 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo
- Sarmento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação aplicada*, 2ª Edição, Lisboa: Universidade Lusíada Editora
- Serra, F. et al. (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*, Lisboa: Lidel.
- Sousa, M. e Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*, 2ª Edição, Lisboa: PACTOR.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª Edição, Lisboa: Gradiva.

Artigos e Publicações:

- AM (2010). *Sessões da Contabilidade Pública*, [policopiado], Lisboa: AM
- Guimarães, P. (2011). *Sessões do SIG*, [policopiado], Lisboa: AM
- Rosado, D. (2006). “A Instituição castrense: Estrutura e Função numa Sociedade em Mudança” in AAVV. *Revista Militar*, N.º 1, Lisboa, pp. 85 a 90
- Rosado, D. (2010). *Sessões de Tática de Administração Militar*, [policopiado], Lisboa: AM
- Rosado, D. (2011a). *Sessões de Metodologia das Ciências Sociais*, [policopiado], Lisboa: ISLA, Campus de Lisboa
- Rosado, D. (2011b). “Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade” in AAVV. *Proelium*, Série VII, N.º 1, Lisboa, AM, pp. 105 a 135
- Rosado, D. (2011c). *Sessões de Contabilidade e Gestão*, [policopiado], Lisboa: AM
- Santos, G. e Augusto, R. (2006). “O Exército em mudança: Sistema Integrado de Gestão” in AAVV. *Revista do Jornal do Exército*, N.º 551, Lisboa, pp. 34 a 39
- Sequeira, L. (2002). “Administração dos Recursos Financeiros no Exército” in AAVV. *Revista do Jornal do Exército*, N.º 506, Lisboa, pp. 23 a 27

Silveira, J. (2009). “A organização Financeira do Exército: breve análise à atual estrutura e organização” in AAVV. *Revista da Escola Prática dos Serviços*, N.º 1, Beiriz, pp. 34 a 36

Legislação e Regulamentos:

AM (2011). *NEP N.º 520/2011*, [policopiado], Lisboa: AM

Assembleia da República (1992). Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Julho in *Diário da República*, I Série –A, N.º 172

Assembleia da República (1994). Decreto Regulamentar n.º 69/94 de 21 de Dezembro in *Diário da República*, I série – B, N.º 293

Assembleia da República (1994). Decreto Regulamentar n.º 70/94 de 17 de Dezembro in *Diário da República*, I série – B, N.º 290

Assembleia da República (2001). Lei n.º 91/2001 de 20 de Agosto in *Diário da República*, I Série, N.º 98

Assembleia da República (2007). Decreto Regulamentar n.º 74/2007 de 2 de Julho in *Diário da República*, I série, N.º 125

Assembleia da República (2009). Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro in *Diário da República*, I Série, N.º 179

Assembleia da República (2009). Lei Orgânica N.º 1-A/2009 de 07 de Julho in *Diário da República*, I Série, N.º 129

DFin (2007). *Interpretação Técnica N.º 1/MDN/2007 (Delegação e subdelegação de competências)*, [policopiado], Lisboa: DFin

DFin (2009a). *Circular n.º 01/2009, (Dispositivo de Apoio Financeiro às UEOE)*, [policopiado], Lisboa: DFin

DFin (2009b). *Circular Comum N.º 01/2009 (Novos procedimentos para processamento e pagamento das remunerações)*, [policopiado], Lisboa: DFin

DFin (2010). *Nota-Circular n.º 03 (instruções para a auditoria da administração financeira)*, [policopiado], Lisboa: DFin

DFin (2011a). *Diretiva n.º 01/DFin/11*, [policopiado], Lisboa: DFin

DFin (2011b). *Circular n.º 01/2011, (prestação de contas do Exército ao Tribunal de Contas)*, [policopiado], Lisboa: DFin

DFin (2011c). *Circular n.º 03 (prestação mensal de contas)*, [policopiado], Lisboa: DFin

- DFin (2011d). *Nota-Circular n.º 03 (plano integrado de auditoria)*, [policopiado], Lisboa: DFin
- DFin (2012). *Circular n.º 01 (Implementação da tesouraria única)*, [policopiado], Lisboa: DFin
- EME (2011). *Informação N.º REPRECCFIN-2011-000195, (Plano de atividades do Exército para 2012)*, [policopiado], Lisboa: EME
- MDN (2008). *Manual de planeamento de atividades*, Lisboa, MDN

Sites Consultados:

- Castejon, R. (s.d). *A Pertinencia do Planejamento Estratégico para os Gestores*. Obtido em 17 de Maio de 2012, às 17h51m, de Unifacef: http://legacy.unifacef.com.br/rea/edicao06/ed06_art02.pdf
- Exército (s.d.). *Organização*. Obtido em 15 de Fevereiro de 2012, às 18h04m, de Exército: <http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Organizacao.aspx>
- Exército (s.d). *Missão do Centro de Finanças Geral (CFG)*. Obtido em 19 de Fevereiro de 2012, às 14h49m, de Exército: http://www.exercito.pt/sites/CFG/Paginas/Visao_e_Missao.aspx
- Infopédia (s.d.). *Auditoria*. Obtido em 11 de Julho de 2012, às 14h38m, de Infopédia: [http://www.infopedia.pt/\\$auditoria](http://www.infopedia.pt/$auditoria)
- Valentim, M. (2005). *Gestão da Informação e do Conhecimento e a Importância da Estrutura Organizacional*. Obtido em 25 de Fevereiro, às 17h35m, de Ofaj: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=241

Apêndices

Apêndice A – Guião da Entrevista



ACADEMIA MILITAR

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

ENTREVISTA

AUTOR: Aspirante AdMil Edmira Tavares Moreno

ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

LISBOA, MARÇO de 2012

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Esta Entrevista insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre, na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “O Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército Português: Estrutura organizacional, fluxos de Informação e gestão estratégica”.

Com esta entrevista pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as potencialidades e as vulnerabilidades atinentes ao dispositivo de apoio financeiro do Exército.

Esta entrevista é direcionada às entidades ligadas às finanças e que se encontram a desempenhar funções nos diferentes níveis do dispositivo de apoio financeiro.

Para atingir os objetivos desta investigação é fundamental que as suas respostas sejam abertas, por forma a obter resultados mais coerentes e fidedignos.

Desta forma, solicito a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista que servirá de base para alcançar os objetivos supracitado.

Muito obrigada pela sua colaboração,

Edmira Tavares Moreno

ASP AdMil

GUIÃO COM AS PERGUNTAS PARA AS ENTREVISTA

Entrevistador:

Entrevistado:

Cargo:

Data:

Hora:

Local:

Suporte:

Preâmbulo de orientação:

O dispositivo de apoio financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Desta forma, torna-se importante compreender o seu funcionamento.

Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as vulnerabilidades atinentes ao Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército e, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais apropriada para satisfação das necessidades do Exército. Nesse sentido, é possível efetuar-se algumas questões por forma a obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Na sua opinião, os Centros de Finanças são essenciais para o Dispositivo de apoio financeiro?
2. Acha que a informação, nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?
3. Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?
4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?
5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro?
6. Na sua opinião, no que diz respeito ao dispositivo de apoio financeiro, o que poderá ser melhorado?

Apêndice B - Inquérito por Entrevista ao TCOR AdMil Grosso

Entrevistador: Asp AdMil Edmira Tavares Moreno

Entrevistado: TCor AdMil Rui Miguel Azevedo Grosso

Cargo: Chefe do Centro de Finanças do Comando de Instrução e Doutrina

Data: 05 de Março de 2012

Hora: 09h52

Local:

Suporte: Informático

Preâmbulo de orientação:

O dispositivo de apoio financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Desta forma, torna-se importante compreender o seu funcionamento.

Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as potencialidades e as vulnerabilidades atinentes ao Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército e, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais apropriada para satisfação das necessidades do Exército. Nesse sentido, é possível efetuar-se algumas questões por forma a obter linhas de entendimentos mais plurais.

Questões:

1. Na sua opinião, os centros de finanças são essenciais para o dispositivo de apoio financeiro?

“Pessoalmente considero que a principal missão da estrutura financeira do Exército é assegurar dois requisitos: garantir nos diferentes níveis de decisão da Cadeia de Comando do Exército, o apoio técnico administrativo-financeiro adequado que contribua para uma mais esclarecida tomada de decisão e garantir a conformidade legal, regularidade e a integralidade das operações administrativa-financeiras das UEOE. Quanto ao 1º requisito, parece-me que a importância dos CFin é inquestionável, uma vez que são os órgãos por excelência, que no contexto do dispositivo financeiro poderão assegurar através do acesso direto aos Comandantes dos OCAD e VCEME (CFGeral), o apoio técnico supramencionado. Os CFin sendo Órgãos de apoio técnico, na dependência e com acesso direto aos Comandantes dos OCAD e VCEME, dispõem por esta via, a capacidade de esclarecer e influenciar o canal hierárquico na definição junto das suas

UEO, de diretivas que reforcem as orientações emanadas pelo canal técnico (DFin). Os CFin são neste contexto, não só o elo de ligação entre as UEO e a DFin, como também, o elo de ligação entre o canal técnico e o canal/ação de hierárquico/comando. Este é um atributo exclusivo dos CFin, que justifica também a sua importância no contexto do dispositivo financeiro do Exército. No que concerne ao 2º requisito, importa referir que a componente de Verificação de Contas, entendida num contexto de análise integral e consistente de toda a documentação justificativa do processo de contas das UEO, foi sempre considerada até ao período suprarreferido, como uma missão prioritária, concorrente e indispensável para o garante da conformidade legal, da regularidade e da integralidade das operações administrativa-financeiras das UEO do Exército. Após a última reorganização do Exército, verificou-se que esta componente, não sendo diligenciada foi no entanto bastante simplificada e “aligeirada”. Os novos e atuais Quadros Orgânicos definidos para os CFin extinguiram as Secções de Verificação de Contas da sua composição orgânica. Por outro lado, a organização da Direção de Finanças, estabelecida no nº 2. do artº 25º do Decreto-Regulamentar nº 74/2007, de 02Jul (estabelece as competências e a organização dos OCAD) não integra também um órgão que, à semelhança da antiga Repartição de Verificação de Contas da extinta Direção de Administração, assegurasse esta tarefa.

Em conclusão, e no contexto de uma opinião pessoal considero que, não só pelas razões aduzidas como também pela cada vez maior necessidade de exigência que tem vindo a ser imposta ao controlo das contas públicas, o atual dispositivo e organização financeira do Exército, devia ser reequacionado no sentido de recolocar o processo de verificação de contas das UEO no nível de consistência e rigor implementado antes da última reorganização do Exército. Não obstante a atual estrutura financeira dispor através do SIG, de um sistema de informação contabilística, orçamental e financeira de inequívocas potencialidades, anteriormente inexistente, considero pessoalmente, que só através de um processo de verificação documental (via presença física ou digitalizada) consistente, continuado e não assente em análises fatuais selecionadas por amostragem, permitirá ao Exército assegurar a existência de um sistema de efetiva supervisão e controlo sobre a conformidade legal, regularidade e a integralidade das operações administrativa-financeiras das suas U/E/O. No contexto acima referido, os CFin são os Órgãos do dispositivo financeiro que dispõem das melhores condições para assegurar os trabalhos de verificação supramencionados, através do aproveitamento e reforço das

tarefas cometidas à Secção de Finanças e Contabilidade ou através da reativação da Secção de Verificação de Contas.”

2. No seu entender, a circulação da informação, nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?

“A plataforma SIG em utilização desde 2006, veio facilitar a circulação da informação, nomeadamente ao nível dos indicadores orçamentais e contabilísticos, passando a ser possível o seu acesso on-line e em simultâneo nos três patamares da estrutura financeira do Exército (U/E/O – CFin – DFin). No entanto, como aspeto menos positivo, salientam-se alguns constrangimentos que decorreram com a extinção das Secções de Verificação de Contas (SVC) da estrutura orgânica dos CFin, relativamente à missão regulamentarmente definida, de controlo e supervisão da atividade administrativa-financeira das U/E/O, nomeadamente, de deteção de eventuais irregularidades. Neste âmbito considera-se que, com a extinção das SVC suprimiu-se em simultâneo a possibilidade de acesso a uma parte muito substancial e importante da informação necessária ao cumprimento da missão dos CFin, nomeadamente, o acesso a toda a documentação original justificativa do processo de receitas e despesas das UEOE.”

3. Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?

“Não obstante a facilidade de circulação da informação permitida pelo SIG, só através do acesso e respetiva análise consistente de toda a documentação justificativa do processo de contas das U/E/O, (situação que não se verifica atualmente, em resultado da extinção das SVC), seria possível aos CFin garantirem a regularidade, integralidade e legalidade das operações registadas no sistema e consequentemente, a validação das mesmas.”

4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?

“A base de sustentação do sistema, assente na recolha e tratamento da informação nos níveis U/E/O – CFin – DFin, é um dos aspetos fortes a assinalar do dispositivo. Reitera-se neste âmbito o importante papel dos CFin, como elo de ligação, entre a autoridade técnica e a autoridade hierárquica.”

5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro?

“No entanto e no que respeita ao nível da estrutura superior do dispositivo, importava estabelecer-se um exercício de reflexão sobre a sua atual adequação, atendendo ao definido no Dec-Lei 231/2009, de 15Set (Lei Orgânica do Exército - LEO). De acordo com a LOE, nomeadamente no seu artº 5º, nº 5, a administração financeira e

patrimonial do Exército, é da responsabilidade do CEME. Neste contexto, parece encontrar-se a necessidade do CEME dever passar a dispor na sua direta dependência, do Órgão centralizador da informação financeira do Exército, nomeadamente a DFin, por forma a assegurar-lhe com oportunidade a informação técnica imprescindível à tomada de decisão, bem como o controlo financeiro do Exército mais próximo.”

6. Na sua opinião, no que diz respeito ao dispositivo de apoio financeiro, o que poderá ser melhorado?

“Recolocar o processo de verificação de contas das UEO no nível de consistência e rigor implementado antes da última reorganização do Exército e colocar na dependência do Exmo. Gen CEME, o Órgão centralizador da informação financeira do Exército, nomeadamente a DFin, por forma a assegurar-lhe com oportunidade a informação técnica imprescindível à tomada de decisão, bem como o controlo financeiro do Exército mais próximo. Atualizar e aprovar com urgência, os regulamentos dos CFin e da Administração Financeira das UEO (SLog) conforme definido no Decreto Regulamentar nº 74/2007, de 02Jul, dado as disparidades e incongruências existentes entre a organização e missão atual atribuída a estes Órgãos, comparativamente aos correspondentes Regulamentos ainda em vigor implementados na sequência da reorganização verificada em 1994.”

Apêndice C - Inquérito por Entrevista à Maj AdMil Regadas

Entrevistador: Asp AdMil Edmira Tavares Moreno

Entrevistado : Maj AdMil Maria Armando Lopes Regadas

Cargo: Chefe do Centro de Finanças Geral em Regime de Interinidade

Data: 08 de Março de 2012

Hora: 10h30

Local: Centro de Finanças Geral, Lisboa

Suporte: Gravação áudio

Preâmbulo de orientação:

O dispositivo de apoio financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Desta forma, torna-se importante compreender o seu funcionamento.

Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as potencialidades e as vulnerabilidades atinentes ao Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército e, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais apropriada para satisfação das necessidades do Exército. Nesse sentido, é possível efetuar-se algumas questões por forma a obter linhas de entendimentos mais plurais.

Questões:

1. Na sua opinião, os Centros de Finanças são essenciais para o Dispositivo de apoio financeiro?

“Os CFin são essenciais, pois prestam apoio técnico, ajudam as UEOE nos problemas diários. A DFin somente intervém quando a capacidade de resposta do CFin é ultrapassada. A existência dos CFin minimiza a distância entre as UEOE e a DFin, sendo um elo de ligação importante. Somos o ponto intermédio entre a DFin e as UEOE. Por vezes as UEOE têm problemas que podem ser resolvidas de imediato pelo CFin e assim, não passam para a DFin. Se a DFin tivesse que receber todos os problemas e todos inputs de todas as UEOE, poderia sentir dificuldades em resolver esses problemas porque estaria permanentemente a receber chamadas por parte das UEOE, com problemas muitas vezes mínimas e de fácil resolução. Como somos o ponto intermédio tentamos resolver a maior parte dos problemas e apenas enviamos para a DFin aqueles problemas de difícil resolução. Fazemos uma filtragem enviando questões que não conseguimos resolver

tecnicamente, servindo também como a caixa de correio para algumas questões levantadas pelas UEOE. ”

2. No seu entender, a circulação da informação nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?

“Não. Por exemplo, quando a DFin envia-nos uma comunicação de serviço relacionado com a aplicação das leis e as UEOE não dão muita importância, nós temos que ler bem a comunicação de serviço e informar as UEOE dos pontos importantes. Se enviarmos diretamente a comunicação de serviço para as UEOE sem explicar do que se trata, elas não dão importância, até porque há alguns adjuntos financeiros que não têm formação na área de finanças e nem da economia. Fazemos uma filtragem e resumo e enviamos para as UEOE a explicar o assunto. A correspondência é enviada por email e raramente se envia notas e como temos recibo de leitura sabemos quem lê. No início de ano com a entrada da tesouraria única nota-se que as unidades tem muitas dificuldades e a maioria haver com a formação. As pessoas não são formadas e nem são especialistas, por isso temos que ter uma atenção redobrada em relação à isso. Será necessário dar mais formação a nível das UEOE e os CFin neste momento não tem capacidade para dar essa formação. O que nós fazemos é tentar resolver os problemas das unidades através de apoio direto.”

3. Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?

“Tenta-se sempre colmatar as falhas para que o dispositivo financeiro funcione. Se as UEOE não cumprem prazo, o nosso papel é pressioná-los para responder em tempo. Pode-se falhar um ou dois dias, mas no fundo eles não falham porque o nosso papel aqui é de sermos insistentes. O nosso papel é ajudar e tentar que as UEOE não falhem. Por vezes podemos ultrapassar os prazos, mas as UEOE não deixam de cumprir os objetivos. O que falha aqui no normal funcionamento do dispositivo é o fato de muitas pessoas que estão nas UEOE não terem a formação e não serem pessoas da área falhando depois essa comunicação. O nosso papel aqui é tentar ajudar as UEOE para que no final o objetivo seja cumprido.”

4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?

“O ponto forte é o facto de deixar de haver a burocracia, de a informação ser mais rápida. Agora com o e-mail as comunicações de serviço, as notas, etc vem tudo por e-mail o que significa que o fluxo de informação é mais rápido. A nossa existência é um ponto

forte, se não existíssemos, as UEOE sentiriam um pouco mais desamparadas e mais desequilibradas porque a distância entre as UEOE e a DFin seria maior.”

5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro?

“Um dos pontos fracos tem haver com a falta de formação para as UEOE e a rotatividade das pessoas. Muitas vezes é colocada uma pessoa na área financeira e após um ou dois anos a pessoa vai-se embora. Há quem defenda que é mau quando as pessoas ficam muito tempo no mesmo sitio, porque depois criam vícios e, ainda, há aqueles defeitos e vícios que se criam pelo fato de estarem a realizar o mesmo trabalho. 2 anos eu penso que é muito pouco tempo e se calhar 5 anos era o ideal. No final de 5 anos rodávamos porque assim seria o tempo suficiente para as pessoas assimilarem aquilo que tinham, para depois transmitir as outras pessoas que iriam ocupar o cargo. Uma das coisas má que acontece no dispositivo de apoio financeiro é que muitas vezes não existe a passagem do serviço para outra pessoa. Um outro ponto fraco tem haver com a saída de todas as pessoas de uma secção ao mesmo tempo, o que muitas vezes acontece.”

6. Na sua opinião, no que diz respeito ao dispositivo de apoio financeiro, o que poderá ser melhorado?

“O dispositivo de apoio financeiro poderá ser melhorado fornecendo uma maior formação aos CFin e através da colocação dos militares no lugar correto, permitindo otimizar os recursos humanos disponíveis. Ao nível da estrutura seria conveniente que a DFin estivesse hierarquicamente na dependência direta do CEME a fim de dar apoio e aconselhamento técnico não permitindo a perda da informação através dos intervenientes.”

Apêndice D - Inquérito por entrevista ao Cap AdMil Henriques

Entrevistador: Asp AdMil Edmira Tavares Moreno

Entrevistado: Cap AdMil Nuno Miguel Paulino Henriques

Cargo: Chefe da Secção de Tesouraria/DFin

Data: 08 de Março de 2012

Hora: 16h30

Local: Direção de Finanças, Lisboa

Suporte: Gravação áudio

Preâmbulo de orientação:

O dispositivo de apoio financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Desta forma, torna-se importante compreender o seu funcionamento.

Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as vulnerabilidades atinentes ao Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército e, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais apropriada para satisfação das necessidades do Exército. Nesse sentido, é possível efetuar-se algumas questões por forma a obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Na sua opinião, os Centros de Finanças são essenciais para o Dispositivo de apoio financeiro?

“O sistema financeiro que está implementado no Exército hoje, é um sistema integrado em que basicamente têm as divisões no nível inferior e as entidades centrais num nível superior. Existe, fruto desse sistema dois patamares (DFin e as SecLog das UEOE). Os CFin ao serem um patamar intermédio eu considero que é mais de acompanhamento técnico entre esses dois níveis. Se retirar um pouco o papel de intervenção que os CFin têm e com uma missão um pouco renovada, mais direccionada para o apoio técnico e para acompanhamento de auditoria próxima das unidades apoiadas, eu considero que os CFin serão essenciais.”

2. Acha que a informação, nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?

“Não, porque a integridade da informação e a qualidade da informação financeira, normalmente é canalizada para o topo com base na alimentação das bases. E o que eu sinto neste momento é que as bases, fruto deste sistema ser complexo e obriga quase aos utilizadores de base a conhecimentos evoluídos da parte da contabilidade do próprio sistema, existe por vezes incongruências que quando chega ao patamar superior deturpam a visão de topo. Portanto, a informação ainda não tem a qualidade porque os inputs introduzidos na base ainda não tem qualidade necessária para uma produção de informação financeira com qualidade desejada.”

3. Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?

“Criam entropios porque em vez de analisarmos momentos de decisão de gestão fazemos correção à informação de base. Todo o tempo que é gasto na correção da informação de base é tempo que não pode ser utilizado em ações de gestão, no fundo cria entropios ao bom funcionamento do dispositivo de apoio financeiro.”

4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?

“Um dos pontos fortes é a integridade da informação. A integridade da informação é de facto forte e a informação financeira que eu tenho é consistente.”

5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro?

“Como pontos fracos vejo que a complexidade do sistema que apesar de ser robusto é super complexo e ao ser complexo, torna a alimentação dos inputs com aquelas incongruências que já referi anteriormente. Portanto, sistema bom e robusto e, no entanto, fruto da sua complexidade também se torna numa vulnerabilidade porque não é alimentada da forma mais correta e nós, internamente, passamos muito tempo a corrigir deficiências criadas nas bases, e não temos tempo para pensar e para produzir decisões boas de gestão. Portanto, o próprio sistema é forte e fraco ao mesmo tempo.

Os inputs não são de boa qualidade porque mexem na aplicação pessoas que não são da área porque se fossem pessoas da área a qualidade da informação seria bastante superior do nível que é hoje. As pessoas que não têm a formação na área de contabilidade fazem a introdução de dados e depois produzem má informação, o que implica a que os patamares superiores têm que efetuar a correção daquela informação e andamos aqui num ciclo vicioso. Os CFin fariam essas correções, se tivessem na sua posse um conjunto de pessoas que conseguissem fazer essas correções, mas eles nem sempre tem esse conjunto de pessoas com esses conhecimentos técnicos que lhes permite realmente finalizar essas correções de base.”

6. Na sua opinião, no que diz respeito a organização financeira do Exército, o que poderá ser melhorado?

“No meu entendimento a estrutura financeira em vigor, responde a maior parte das necessidades do Exército. No entanto, não a considero a mais eficaz e eficiente e que realmente acresce valor a gestão do Exército. No meu entendimento a DFin como órgão que superintende toda a atividade financeira, não deverá estar subordinando a um comando funcional mas sim, deverá estar sob a alçada do chefe de forma a que todas as suas determinações sejam flexíveis de uma forma funcional e técnica e também hierárquica a todos os comandos funcionais. Estando nessa posição hierárquica conseguirá de forma mais adequada, no meu entendimento, fazer um adequado controlo e ajustamento técnico-financeira e produzir melhor informação de gestão ao chefe.”

Apêndice E - Inquérito por Entrevista ao TCOR AdMil Barnabé

Entrevistador: Asp AdMil Edmira Tavares Moreno

Entrevistado: TCOR AdMil Fernando Jorge Eduardo Fialho Barnabé

Cargo: Chefe da Repartição de gestão de Finanças e Contabilidade/DFin

Data: 12 de Março de 2012

Hora: 10h00

Local: Direção de Finanças, Lisboa

Suporte: Gravação áudio

Preâmbulo de orientação:

O dispositivo de apoio financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Desta forma, torna-se importante compreender o seu funcionamento.

Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as vulnerabilidades atinentes ao Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército e, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais apropriada para satisfação das necessidades do Exército. Nesse sentido, é possível efetuar-se algumas questões por forma a obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Na sua opinião, os Centros de Finanças são essenciais para o Dispositivo de apoio financeiro?

“Os centros de finanças não são propriamente essenciais no dispositivo de apoio financeiro mas existem e estão expressas em lei e, portanto, tem um papel importante nos comandos do Exército para a gestão financeira. Qualquer alteração que haja na estrutura financeira sem apoio dos centros de finanças obrigaria a criar um modelo alternativo de apoio financeiro aos comandos funcionais, a fim de cumprir o “papel” atualmente dos centros de finanças.”

2. Acha que a informação, nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?

“A informação flui de diversas maneiras. A DFin tem competência técnica na área financeira e, portanto, difunde normativos sob a forma de circulares, notas de circulares e instruções técnicas através de um portal. Existem manuais, guiões e instruções técnicas do

SIG que estão disponíveis na intranet e, à medida que vão surgindo novos manuais, guíões, etc são sempre enviadas por e-mail. A DFin emite comunicações de serviço por email para assuntos específicos e pontuais para todo o dispositivo financeiro, isto no sentido descendente. No sentido ascendente normalmente os CFin tem que zelar pelo cumprimento das circulares, instruções técnicas e comunicações de serviços junto às UEOE. Os CFin compila um conjunto de informação junto a cada UEOE apoiada e remete para a DFin nos prazos estipulados. Normalmente tudo que é solicitado aos CFin, eles cumprem excetuando questões pontuais ou algumas dificuldades, mas, estamos aqui para os auxiliar e apoiar-los tecnicamente. As UEOE nem sempre cumprem, digamos que há aqui duas questões: para o cumprimento de prazos urgentes normalmente funcionam bem, para questões de prazos mais flexíveis, somos tolerantes e ajudamos. Quando as UEOE não cumprem por questões técnicas ou porque tem dificuldades a DFin procura junto do CFin ajuda-las a resolver.”

3. Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?

“As exigências da informação são cada vez maiores e o Exército tem que cumprir um conjunto de prazos para o exterior e isso implica que todos os organismos e todas as UEOE cumpram os prazos que estão definidos. Basta uma UEOE não cumprir é suficiente para pôr em causa o prazo do Exército. Portanto, há um esforço enorme para que os prazos sejam cumpridos e tem-se conseguido. Quaisquer falhas que existem no não cumprimento dos prazos das UEOE, temos uma margem para identificar essas falhas e atuar diretamente dentro do respetivo CFin para ajudar e fazer cumprir o prazo que se pretende. As vezes existem alguma morosidade porque as UEOE primeiro enviam para os CFin que por sua vez compilam e encaminham para a DFin. O que nos leva a questionar muitas vezes se as UEOE deveriam enviar diretamente para a DFin. Na tesouraria única isto já acontece enquanto que na prestação de contas ainda não. Também os CFin desempenham um papel importante que é de consolidação de informação porque senão a informação chegaria a DFin em grupo o que obrigava a ter mais pessoas para poder efetuar essa compilação. Em geral as falhas têm sido colmatadas com a atuação direta e com a ajuda técnica. Uma das coisas que tem funcionado bem é a questão de comunicação de serviços via email. Os CFin recebem toda a documentação remetida pela DFin, estudam-na e posteriormente difundem-na para as UEOE, que por sua vez executam e devolvem aos CFin que consolidam e remetem para a DFin.”

4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?

“Um dos pontos fortes é o conjunto de recursos humanos que o Exército dispõe com formação específica, entre os quais o curso de AdMil na AM e os sargentos tem conhecimento de contabilidade e de gestão de processos contabilístico e financeiros internos. Outro ponto forte é a existência de grande responsabilização hierárquica própria da organização militar. O cumprimento de prazos assume um carater real.”

5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro?

“Um dos pontos fracos é a grande dispersão territorial e a má distribuição dos recursos humanos, existindo em alguns departamentos pessoas em excesso e noutros há um défice de pessoal para fazer o que lhes é exigido, o que me leva a pensar na necessidade de reorganização e de melhor gestão de recursos humanos. Eu diria que 95% do orçamento do Exército é gerido por 5% de pessoas e 95% das pessoas gerem 5 % do orçamento. Do orçamento do Exército é retirado uma parte para o pessoal e para logística e sobra cerca de 5% que está em 66 UEOE. As UEOE têm cerca de 400 pessoas a gerir este valor e para os 95% tem 5% das pessoas. Tem haver com os processos e com a dispersão territorial e agora reorganizar de uma outra forma, é algo que está a ser pensada mas tem que ser estudada porque nessas grandes organizações não é fácil mudar porque existe uma história, as coisas estão todas encadeadas numa determinada lógica e mudar os processos e a organização normalmente demora tempo, tem que ser pensada, tem que haver um período de maturação, etc.”

6. Na sua opinião, no que diz respeito ao dispositivo de apoio financeiro, o que poderá ser melhorado?

“Como corolário da resposta à questão anterior, os órgãos do dispositivo financeiro deverão ser reorganizados e repensados, no sentido de adequar em cada patamar, os recursos técnicos e humanos necessários ao cumprimento dos objectivos e que garanta a cada vez maior tecnicidade e exigência no cumprimento dos prazos de reporte com todas as entidades exteriores: DGO, Tribunal de Contas, IGDN, IGF. O órgão de topo (Direcção de Finanças) deverá ter necessariamente mais pessoas e o trabalho nas UEO deverá ser simplificado e absorver menos pessoas. Os órgãos intermédios (CFin), a existirem deverão constituir-se apenas como órgãos de aconselhamento e controlo da componente orçamental, absorvendo também menos recursos humanos. O produto final terá que ser forçosamente obtido com menos pessoas no dispositivo. Actualmente a área financeira do Exército ocupa cerca de 550 pessoas (militares e civis), pelo que diria que no futuro próximo deverá apenas ocupar cerca de 300.”

Apêndice F - Inquérito por Entrevista ao TCOR AdMil Silva

Entrevistador: Asp AdMil Edmira Tavares Moreno

Entrevistado: TCOR AdMil António Almeida da Silva

Cargo: Chefe do Centro de Finanças do Comando da Logística

Data: 12 de Março de 2012

Hora: 14H30

Local: Centro de finanças do comando da Logística, Lisboa

Suporte: Gravação áudio

Preâmbulo de orientação:

O dispositivo de apoio financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Desta forma, torna-se importante compreender o seu funcionamento.

Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as potencialidades e as vulnerabilidades atinentes ao Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército e, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais apropriada para satisfação das necessidades do Exército. Nesse sentido, é possível efetuar-se algumas questões por forma a obter linhas de entendimentos mais plurais.

Questões:

1. Na sua opinião, os Centros de Finanças são essenciais para o Dispositivo de apoio financeiro?

“Os CFin são órgãos que se encontram na dependência dos comandos funcionais e tem a missão de apoiar tecnicamente e assessorar os comandantes dos comandos funcionais. Tecnicamente as UEOE, são as únicas responsáveis. O Ministro delega competência no CEME, que por sua vez delega nos comandantes dos OCAD e do CFT, até chegar aos comandantes das UEOE. As competências que as UEOE têm, não foram atribuídas pelos CFin e a responsabilidade inerente a própria delegação de competência é do comandante da UEOE. A execução da despesa e o cumprimento das formalidades legais é do próprio comandante. Existe um canal técnico que o apoia (...) Os CFin emitem circulares e fazem controlo de toda a execução. Nós somos essenciais porque prestamos apoio técnico e informação de gestão aos comandantes e apoiamos tecnicamente a execução orçamental das UEOE.”

2. No seu entender, a circulação da informação nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?

“Funciona normalmente. Somos a intermédia entre a DFin e as UEOE. A DFin para além de emitir circulares, pede informação aos CFin que por sua vez, pedem às UEOE apoiadas. Após o envio da informação por parte das UEOE, os CFin consolida e remete para a DFin. Esta, socorre-se dos CFin exatamente para efetuar essa consolidação porque, caso contrário, a DFin teria que pedir individualmente a cada UEOE. Os CFin existem para prestar apoio técnico aos comandantes e apoiar no canal técnico. As falhas têm haver essencialmente com a dificuldade em compreender a informação solicitada por parte da DFin. Recebemos informação normalmente via e-mail e temos de interpretá-la e ao fazer essa interpretação pode fugir um pouco da intenção da DFin.”

3. Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?

“O facto de sermos a intermédia leva-nos a responder aquilo que é solicitado. As UEOE quando respondem aos CFin sabem que essas respostas são para fornecer a DFin. As UEOE são entidades únicas e responsáveis pela execução orçamental/financeira e, ao responderem aos CFin ilibam-se um pouco dessa responsabilidade. Há prazos que são fixados e temos que os cumprir, o papel dos CFin é solicitar dados às UEOE e alerta-las para a data limite de entrega desses dados. Como existe um canal técnico, na própria UEOE quem responde é o adjunto financeiro em vez do comandante da UEOE porque toda a informação é solicitada pelo canal técnico financeiro. Antigamente fazia-se uma nota e remetia-se para as UEOE e, obrigatoriamente, a responsabilidade era do comandante. Hoje, com a existência de novas tecnologias, quando se pretende alguma informação financeira envia-se um e-mail ao adjunto financeiro e por vezes o comandante não tem conhecimento e do meu ponto de vista, isto é uma lacuna.”

4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?

“Contacto direto com as UEOE. Embora estejamos entre a DFin e as UEOE, existe uma maior proximidade. Nós rapidamente entramos em contacto com as UEOE enquanto em relação a DFin o afastamento é maior; Existência de pessoas especializadas nos CFin, que fazem um controlo direto, interpreta os normativos e trabalham junto das UEOE.”

5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro?

“O diluir da responsabilidade da própria UEOE e a rotatividade das pessoas”.

6. Na sua opinião, no que diz respeito a organização financeira do Exército, o que poderá ser melhorado?

“Considero que existem várias UEOE que possuem Secções Logística cuja dimensão revela desajustamento face às responsabilidades de gestão que detêm, pelo que, a concentração de todas as atividades financeiras numa unidade agregadora permitiria a especialização do pessoal e a diminuição de erros e irregularidades.”

Apêndice G - Inquérito por Entrevista à Cap AdMil santos

Entrevistador: AspAdMil Edmira Tavares Moreno

Entrevistado: Cap AdMil Margarida Maria Rodrigues dos Santos

Cargo: Chefe da subsecção Financeira/ Seção Logística da AM

Data: 14 de Março de 2012

Hora: 11h10min

Local: Secção Logística da AM, Lisboa

Suporte: Gravação áudio

Preâmbulo de orientação:

O dispositivo de apoio financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Desta forma, torna-se importante compreender o seu funcionamento.

Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as vulnerabilidades atinentes ao Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército e, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais apropriada para satisfação das necessidades do Exército. Nesse sentido, é possível efetuar-se algumas questões por forma a obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Na sua opinião, os Centros de Finanças são essenciais para o Dispositivo de apoio financeiro?

“Com as competências atuais, não são essenciais porque são mero intermediário entre a DFin e as UE OE. A forma como o SIG está criado e planeado, implica a existência de apenas dois níveis. Os CFin são meros intermediários e isto leva a existência de trabalhos em duplicado. Eu concordo com a existência dos centros, se se constituírem como um órgão auditor quase “online”, com pessoas qualificadas e deixando de ser um pombo-correio.”

2. Acha que a informação, nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?

“Não, porque nós temos um nível intermédio que é um pombo-correio e também porque somos muito hierarquizados. Existe muita burocracia, resultado da elevada hierarquização de funções. Muitas vezes uma nota chega oficialmente fora de prazo.”

3. Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?

“Existe muita burocracia, o que origina o conhecimento da informação e resposta fora de prazo e trabalhos paralelos (recebemos um mesmo pedido da parte da DFin e do CFin); esta burocracia também leva à incorreta introdução de dados no SIG e o incumprimento de prazos”

4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?

“Existência de uma ferramenta poderosíssima que é o sistema integrado de gestão, composto por vários módulos; Centralização do pessoal com formação na DFin; No caso da AM e outras UEOE que se encontram em Lisboa, um ponto forte é o facto de estarmos próximos do órgão de decisão e de apoio.”

5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro

“Pouca formação dos operacionais. As pessoas que trabalham na secção logística têm pouca formação teórica e prática na área financeira; A formação deve deixar de ser mecânica com base em print-screen e deve à priori haver formação base para perceber o SIG; Elevada rotatividade do pessoal operacional; A forma como o dispositivo financeiro se encontra estruturado, em três níveis e a dispersão territorial.”

6. Na sua opinião, no que diz respeito ao dispositivo de apoio financeiro, o que poderá ser melhorado?

“Atribuição de novas competências aos CFin. A DFin encontra-se na dependência do CmdLog, na minha opinião a DFin deverá estar na dependência direta do CEME ou do VCEME. A logística é uma coisa e a financeira é outra. Nós temos um órgão que gere os plafonds de todas as UEOE do Exército.”

Apêndice H - Inquérito por Entrevista ao Ten Saraiva

Entrevistador: Asp AdMil Edmira Tavares Moreno

Entrevistado: Ten Luís Manuel Almeida Saraiva

Cargo: encontra-se na SecLog desde Mar de 2008 até a data de hoje

Data: 14 de Março de 2012

Hora:

Local:

Suporte: papel

Preâmbulo de orientação:

O dispositivo de apoio financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Desta forma, torna-se importante compreender o seu funcionamento.

Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as potencialidades e as vulnerabilidades atinentes ao Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército e, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais apropriada para satisfação das necessidades do Exército. Nesse sentido, é possível efetuar-se algumas questões por forma a obter linhas de entendimentos mais plurais.

Questões:

1. Na sua opinião, os Centros de Finanças são essenciais para o dispositivo de apoio financeiro?

“A nossa Instituição é extremamente hierarquizada, também por isso temos perdido competitividade face às organizações civis, no que diz respeito ao grau de eficiência. A articulação entre os vários patamares envolve perdas de tempo e informação e consequentemente verifica-se uma ineficiência no produto final. Os CF sendo mais um elo, na maioria das vezes sem capacidade de decisão, já que se limita, numa boa parte dos casos, a receber, registar e reencaminhar os assuntos para a DFin. Este modelo não me parece nada eficiente, já que atrasa a resolução e a tomada de decisões. Faz com que as UEO tenham menos tempo para preparar e enviar as resposta e consequentemente o órgão central não tenha, por vezes, em tempo útil a informação para decidir. Ainda mais numa altura em que os recursos, quer financeiros quer humanos são tão escassos, não percebo o porquê de continuar a existir os CF como órgão independente. Vejo-os um

pouco como os extintos Quartel General. Defendo contudo uma estrutura apoiante das UEO mas integrada na própria DFin, conseguindo-se assim melhorar o tempo de resposta e uma melhor rentabilização dos recursos humanos e financeiros.”

2. No seu entender, a circulação da informação nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?

“Não. Mas julgo que não será tanto assim, nos últimos anos tem-se recorrido cada vez mais ao uso da comunicação eletrónica, muito especialmente do e-mail, o que permite a troca de informação a uma velocidade muito elevada. O problema reside no facto de termos que fazer uma série de pontes, especialmente nos CFin.”

3. Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?

“Logicamente que as falhas prejudicam sempre, quanto ao seu impacto obviamente depende do tipo de falha. Em momentos cruciais como o encerramento do ano económico, mas também ao longo dos vários meses, os timings a respeitar são rígidos, como tal não pode haver falhas que comprometam o cumprimento do objetivo. O facto de fazermos várias pontes, atrasa a comunicação. Por outro lado há questões colocadas superiormente que demoram muito a ser respondidas.”

4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?

“O uso cada vez maior da informática, em resultado da sua aceitação como processo simplificador da gestão, o que contribui para o aumento da eficiência; A existência do Sistema Integrado de Gestão; A comunicação via e-mail cada vez mais aceite e vulgarizada, o que permite acelerar as comunicações e consequentemente o processo de decisão.”

5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro?

“Apesar da grande vulgarização dos meios informáticos, continua-se a usar muito o suporte papel. Assiste-se hoje a um procedimento que julgo deveria ser corrigido o quanto antes: continua a ser prática comum a impressão de documentos para ir a despacho, acreditando-se que é a assinatura de punho a forma mais credível de autenticar um documento. Julgo que não há nada mais errado. Penso que deveria ser implementada com carácter de obrigatoriedade a assinatura digital, e a imposição de toda a comunicação ser feita por meios informáticos, leia-se e-mail.

Continuamos com uma cadeia demasiado longa o que atrasa a tomada de decisões, decisões que cada vez têm necessidade de ser tomadas mais rapidamente. Seria importante que o SIG indicasse a todo o momento qual o duodécimo disponível.

A libertação do duodécimo ocorre a escassas horas da preparação do PLC o que inviabiliza alguns arranjos que por vezes se tem de fazer.

Um outro ponto fraco tem haver com a grande dependência do sistema de comunicações que em caso do colapso pode por em causa o normal funcionamento. Veja-se o que acontece quando o SIG está offline.

Nos últimos anos os reforços têm sido uma constante, fruto das UEOE não serem dotadas do total do orçamento planeado. Os PA têm servido simplesmente para justificar o que se diz necessitar. Ao longo da execução orçamental assiste-se à constante alteração inter-rubricas, fruto não só de maus planeamentos, mas também da não disponibilização do total do orçamento planeado nas respetivas rubricas. Tem sido dado pouco interesse às auditorias internas, ficando-se estas por meras recomendações.”

Há recursos do SIG que estão subaproveitados pelo desconhecimento que advém da falta de formação. Na AM, a quase totalidade das pessoas que opera o SIG não recebeu qualquer formação nesta área. Os conhecimentos que possuem resultam do “passa a palavra” e do “deixa carregar aqui a ver o que dá”. Isto leva a que, apesar do sistema ter validações que impedem erros mais graves, por vezes aconteçam algumas falhas nos lançamentos. O SIG é a nossa ferramenta de trabalho por excelência.”

6. Na sua opinião, no que diz respeito ao dispositivo de apoio financeiro, o que poderá ser melhorado?

“A crise que estamos a viver, que implica cortes orçamentais, pode ser uma janela de oportunidade para nos reorganizarmos. Infelizmente e porque não estamos sujeitos às leis da concorrência, só economizamos porque nos cortam no orçamento. A redução de efetivos, poderá servir para aligeirar a cadeia hierárquica e os procedimentos, eliminando redundâncias que só implicam mais custos e atrasos, logo ineficiência.”

Apêndice I - Inquérito por Entrevista ao Maj AdMil Cano

Entrevistador: Asp AdMil Edmira Tavares Moreno

Entrevistado: Maj AdMil José Manuel Pinto Cano (chefe de RGO)

Cargo: Chefe da Repartição de Gestão orçamental/DFin

Data: 26 de Março de 2012

Hora: 11h45

Local: Direção de Finanças, Lisboa

Suporte: Gravação áudio

Preâmbulo de orientação:

O dispositivo de apoio financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Desta forma, torna-se importante compreender o seu funcionamento.

Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as vulnerabilidades atinentes ao Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército e, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais apropriada para a satisfação das necessidades do Exército. Nesse sentido, levantam-se algumas questões por forma a obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Na sua opinião, os Centros de Finanças são essenciais para o Dispositivo de apoio financeiro?

“Eu diria que não são essenciais, mas face à estrutura financeira atualmente montada, se o Exército entender que deve anular a existência dos CFin, teremos que criar, obrigatoriamente, um outro órgão ou readaptar os órgãos existentes no sistema financeiro (DFin e SecLog). Se não criarmos outros órgãos no lugar dos CFin ou se não readaptarmos os outros dois níveis eu diria que eles são essenciais porque a anulação deles obriga a que os outros dois sejam readaptados. A estrutura dos CFin, que se mantém já há alguns anos, não está adaptada para as novas realidades do sistema financeiro do Exército, quer em termos de estrutura, quer em termos da missão e em termos de colocação na hierarquia a nível de comando funcional. Portanto, se considerarmos que os CFin podem não ser essenciais mas que têm de continuar a existir, essencial é, sem dúvida nenhuma, reestruturá-los. E se, pelo contrário, decidirem que a sua existência não é

essencial, aí, obrigatoriamente, vamos ter que reestruturar quer ao nível das UEOE, quer ao nível da DFin, para que se possa substituir os CFin. O decreto regulamentar de 94 é o decreto sob o qual os CFin atuam, com algumas adaptações que ainda não foram vertidas nas novas normativas legais. Este decreto regulamentar não está adaptado ao atual funcionamento do sistema financeiro e, como tal, os CFin, agarrando-se um pouco a este decreto regulamentar, agarram também a necessidade de ter de acompanhar a mudança que foi feita. Na minha ótica os CFin estão desajustados e fazem falta (não sei se os chamamos de CFin, de órgão de apoio, ou se arranjamos uma repartição e os colocamos na DFin para fazer aquilo que os CFin fazem), mas fazem falta. Como estão não são úteis, serão úteis se forem reestruturados, reorganizados e se lhes forem atribuídas novas missões.

2. Acha que a informação, nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?

“Sem dúvida que as coisas têm vindo a melhorar, mas o Exército não está a potencializar o sistema de informação que tem ao seu dispor. Se conseguirmos potencializar os utilizadores, a informação flui melhor. O Exército tem uma cultura interna de que os militares têm de estar preparados para desempenhar todas as funções e, quando estamos a falar de processos técnicos cujo conhecimento é muito específico, é preciso ter cuidado. Se em todos os níveis existirem pessoas com conhecimentos técnicos, a informação flui de forma desejável. Os intervenientes do circuito de informação estão a rodar constantemente; os níveis de conhecimento desses intervenientes são muito variados e isto, por vezes, é um entrave à capacidade da informação fluir. No nosso Exército existe um sistema integrado, ou seja, está ao nível das UEOE, CFin e DFin. Aqui na DFin consigo ver o que uma unidade na outra ponta do país está a fazer neste momento. Julgo que a informação já flui numa condição desejável. Os aspetos que têm falhado são essencialmente ao nível do utilizador, ao nível da gestão deste utilizador, nomeadamente na colocação do pessoal no sítio certo ou errado (posso ser bom na área orçamental e mau na área patrimonial), e na formação dos utilizadores.”

3. Em que medida as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?

“É claro que estas falhas acabam por prejudicar sempre. Cada vez mais, as decisões têm de ser tomadas em tempo real. Só a questão dos normativos legais estarem em constante mutação, é necessário decidir, e os comandantes têm de decidir na altura, ao mesmo tempo que estão a ser bombardeados por implicações de mudanças. Todo este

bombardeamento de informação e de solicitação, ao acontecerem essas falhas na comunicação ou na fluidez da informação acaba por prejudicar a decisão final. Há a questão também da legalidade, se não houver uma fluidez da informação ou se ela não for a desejável, a prestação de contas que transporta para o exterior pode ser errada, e aqui pode-se pôr em causa a sustentação legal. Nós temos a obrigatoriedade de prestar contas, (DGO, tribunal de contas, Ministério de finanças, as inspeções) e, se a informação não chegar corretamente à DFin, estaremos a prestar contas erradas e poderemos entrar no campo da ilegalidade.

Temos tido algumas situações que, por falta de fluidez de informação, eu não diria que nos obriga a prestar contas erradas, não é isso, mas a prestar contas de uma forma incompleta; não é errada, é incompleta. A informação que deveria passar, devido à incapacidade do utilizador no conhecimento do sistema financeiro e no procedimento deste, por vezes provoca-nos a prestação de contas incompleta. Eu penso que o sistema financeiro deve responder em tempo real à capacidade de decisão, e tem que responder em tempo real à prestação de contas de uma forma completa.”

4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?

“Capacidade de apoio aos vários níveis da hierarquia, desde ao nível das UEOE, dos comandos funcionais e do comando do Exército. Um outro ponto forte está relacionado com um dispositivo modular, ou seja, com a reestruturação que houve em 2006; o sistema financeiro acabou por se juntar ao sistema de informação, e este acaba por ser, em parte, dedicado ao sistema financeiro. Assim nós conseguimos modular-nos, isto é, eu posso não ter uma informação patrimonial mas posso conseguir logo uma informação orçamental; eu posso não ter a informação completa mas há uma parte da informação que tenho no sistema, e que pode ser importante para a decisão. Outro ponto forte é a sustentação da informação no sistema financeiro, num plano oficial de contabilidade; isto dá-nos a capacidade discricionária de tudo aquilo que acontece (o que já se gastou, o que se pensa em gastar, o que se tem para gastar, daquilo que já se gastou o que foi pago ou não, se está imputado ou não nos sítios corretos e se os custos estão bem divididos ou não).”

5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro?

“Muita exigência ao nível do conhecimento e de formação. Muita exigência na colocação das pessoas certas no lugar certo, portanto, em termos de gestão de recursos humanos, há uma necessidade de preparação dos recursos a colocação. O próprio sistema necessita de grandes conhecimentos e de muito tempo de adaptação. A dificuldade de

integração neste sistema para quem inicia o seu trabalho. Algum desconhecimento técnico e à necessidade de mudança de mentalidades por parte de quem comanda e dirige. A integração do sistema financeiro na logística do Exército. A dispersão territorial, contudo nós não temos outra hipótese. O ponto fraco é possivelmente a velocidade da informação do nível inferior para o nível superior e a dispersão da informação é maior.”

6. Na sua opinião, no que diz respeito ao dispositivo de apoio financeiro, o que poderá ser melhorado?

“Na minha opinião, relativamente aos CFin, estes carecem de ser reestruturados, assim como a atribuição de novas missões. Como tinha referido anteriormente, o sistema financeiro encontra-se na dependência do CmdLog. Eu acho que as finanças são uma das funções, tais como logística, pessoal, operacional e formação e que deveria estar na dependência direta da chefia militar. Eu penso que devemos potencializar o nosso sistema integrado de gestão para responder a dispersão territorial, porque vai sempre existir ao nível do Exército e, se acabarem com os CFin, a dispersão será ainda maior.”

Apêndice J - Inquérito por Entrevista ao TCOR AdMil Salvado

Entrevistador: Asp AdMil Edmira Tavares Moreno

Entrevistado: TCOR AdMil Rui Manuel Albuquerque Tavares Salvado

Cargo: Chefe da repartição de Auditoria/DFin

Data: 29 de Março de 2012

Hora: 14h15

Local: Direção de Finanças

Suporte: Papel

Preâmbulo de orientação:

O dispositivo de apoio financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Desta forma, torna-se importante compreender o seu funcionamento.

Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as vulnerabilidades atinentes ao Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército e, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais apropriada para satisfação das necessidades do Exército. Nesse sentido, é possível efetuar-se algumas questões por forma a obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Na sua opinião, os Centros de Finanças são essenciais para o Dispositivo de apoio financeiro?

“Na estrutura atual são essenciais, apesar de servirem, muitas vezes, de “caixa correio” entre o fluxo de informação UEOE – CFin – DFin. Com a recente centralização das auditorias financeiras e controlo interno na DFin, foi o primeiro passo para ir esvaziando de competências os centros de finanças, tendendo no futuro, naturalmente, a ser um G8 (finanças), de aconselhamento e apoio no EM do comando funcional.”

2. Acha que a informação, nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?

“Não flui de forma desejável. Várias são as razões. Terem CFin que apoiam 3UEOE e terem CFinCFT que apoiam 26 UEOE com estruturas idênticas, os CFin não conseguem responder todos, em tempo, as diversas solicitações que lhe são colocadas. Houve em tempos, um estudo, que não passou disso, que transformava os CFin em

agrupamento de apoio de área, independentemente da estrutura funcional. Não foi avante.”

3. Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?

“Prejudicam no sentido de não haver em tempo a mesma oportunidade na resposta. Numa altura em que estamos a passar por um plano de resgate financeiro, que o país cumpre, tem que se ter em consideração as múltiplas alterações da legislação e legislação em vigor e a obrigatoriedade de as cumprirem em tempo.”

4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?

“A DFin tem uma excelente equipa que trabalha a informação financeira e fornece informação indispensável ao Comando do Exército para à tomada de decisão; O SIG como ferramenta de gestão; O uso do correio eletrónico, o que torna a comunicação mais rápida.”

5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro?

“Falta de formação para os CFin e para UEQE; A rotatividade do pessoal, principalmente a nível das UEQE; A complexidade do SIG, que apesar de ser um ponto forte, devido a sua complexidade torna-se um ponto fraco.”

6. Na sua opinião, no que diz respeito ao dispositivo de apoio financeiro, o que poderá ser melhorado?

“A estrutura organizacional das finanças está incluída na organização logística do Exército, na medida em que o CmdLog compreende a DFin. De acordo com o Decreto-Regulamentar, a DFin possui competências diretamente relacionadas com a chefia do Exército. Existe uma profunda contradição entre os imperativos legais da administração do Estado e o definido pela LOE, que coloca na dependência de um OCAD o órgão de direção e execução financeira ficando o CEME desprovido de um órgão que o apoie, direta e oportunamente, fornecendo-lhe a informação indispensável à tomada de decisão no âmbito da gestão financeira. O General CEME deve manter na sua dependência direta, o órgão que superintende a administração financeira do Exército. Na minha opinião, O sistema financeiro apresenta-se disfuncional porque o TGEN VCEME tem na sua dependência direta o CFinG que, por sua vez, depende tecnicamente da DFin a qual se insere no CmdLog. Esta disfunção acontece ao colocar o TGEN VCEME dependente do TGEN QMG, em sede de distribuição do orçamento, invertendo a posição relativa de estrutura hierárquica.”

Apêndice K - Inquérito por Entrevista ao Ten AdMil Brito

Entrevistador: Asp AdMil Edmira Tavares Moreno

Entrevistado: Ten AdMil Rodrigo Garcia Gonçalves Brito

Cargo: Chefe da Subsecção de Vencimentos e adjunto do chefe da Secção de Contabilidade/RGFC/DFin

Data: 09 de Abril de 2012

Hora: 10h00

Local: Direção de Finanças

Suporte: Gravação áudio

Preâmbulo de orientação:

O dispositivo de apoio financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Desta forma, torna-se importante compreender o seu funcionamento.

Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as vulnerabilidades atinentes ao Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército e, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais apropriada para satisfação das necessidades do Exército. Nesse sentido, é possível efetuar-se algumas questões por forma a obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Na sua opinião, os Centros de Finanças são essenciais para o Dispositivo de apoio financeiro?

“Sem alterar a atual estrutura, na minha opinião os CFin não são essenciais. A existência desses 3 níveis criam entropia do próprio sistema, na forma como a informação flui entre DFin e as UEOE. As UEOE são entidades executoras e a DFin assume um papel de verificador/controlador ao mesmo tempo que os CFin desempenham também esta tarefa. Temos duas entidades a validar a mesma informação. Na atual estrutura não existe uma sinergia entre as pessoas que estão nos CFin e na DFin. O que nós sentimos na DFin é que os CFin passam a informação para as UEOE, recebem a informação das UEOE apoiadas, compila essa informação e remete para a DFin. Não existe um valor acrescentado no trabalho desenvolvido pelos CFin. Nós temos três níveis: uma que executa, outra que compila e uma outra que valida de forma central toda a informação. A

existência desses três níveis cria alguma entropia e dificulta um pouco a informação entre a DFin e as UEOE.”

2. Acha que a informação, nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?

“Não. A quantidade da informação que é necessária na área financeira é enorme. Por exemplo, a DFin tem uma RGO com 4 oficiais, a RGFC, 10 oficiais e RA 5 oficiais em que cada um é especialista na sua área. Em contrapartida os CFin são constituídos sensivelmente por 5 oficiais o que leva a estarem sobrecarregados devido à quantidade de informação que lhes são solicitados pelos diversos especialistas da DFin. Os diversos módulos existentes, sendo alguns deles bastante complexos, são trabalhados pelos diversos oficiais da DFin mas, em relação aos CFin concentram-se num só oficial. E neste sentido penso que a informação não flui de forma desejável.”

3. Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?

“A nível central sentimos que os problemas demoram muito tempo a serem resolvidos. Detetamos um problema e este apenas é resolvido passado algum tempo porque muitas vezes os CFin têm alguma dificuldade em absorver, compreender e transmitir essa informação às UEOE de uma forma prática. Deteto um determinado problema e que a partida vai acontecer em outras UEOE, envio uma informação para os CFin e estes, por sua vez, trabalham-na e enviam-na para as UEOE o que leva muitas vezes a um atraso na informação por parte dos CFin. A quantidade da informação que surge para os CFin é enorme tornando-se difícil dar uma resposta atempadamente.

Nós temos prazos para cumprir e os CFin como dependem das respostas das UEOE e muitas das vezes não cumprem integralmente os prazos estabelecidos o que implica um atraso de entrega das contas ao Estado. O facto de os CFin não cumprir os prazos estabelecidos por faz com que tenhamos menos tempo para validar a informação.”

4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?

“A DFin tem uma boa equipa, que trabalha bem a informação e tenta ajudar ao máximo naquilo que pode; Temos acesso à informação e à formação. Recebemos a formação de várias entidades ao longo dos anos;

Apoio do centro de dados da defesa como consultores externos e internos que nos ajudam a nível central; Todos os módulos que são da componente financeira estão de certa forma implementados ou em vias de ser implementados; Somos os primeiros a aderir todos os interfaces que existem atualmente do SIG; deixamos de trabalhar com o SIC da

DGO para existir um interface direto entre o nosso SIG/SAP com a DGO. A nível financeiro de certa forma estamos mais avançados em relação aos outros ramos.”

5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro?

“A forma como está organizada o dispositivo de apoio financeiro com esses três níveis; A falta de formação nas UEOE e nos CFin. Contudo, temos vindo a desenvolver muito trabalho a nível da formação e atualmente existe um gabinete na DFin que trabalha a informação e dá formação às UEOE; Existe muita rotatividade do pessoal a nível das UEOE; A existência da área financeira na alçada da logística; Para um chefe da seção de finanças e contabilidade do CFin é impossível saber tudo o que nós sabemos porque aqui na DFin somos muitos e no CFin não; A forma como o SIG está organizado. Quem tem acesso à informação consegue trabalhar o SIG e quem não tem vê-se com muita dificuldade. A SAP em si não é de fácil utilização.”

6. Na sua opinião, no que diz respeito ao dispositivo de apoio financeiro, o que poderá ser melhorado?

“Na nossa organização, a financeira está na dependência da logística. Na minha opinião, a DFin deve estar na alçada do TGEN VCEME de modo a lhe fornecer a informação necessária à tomada de decisão no âmbito da gestão financeira.

A permanência dos CFin no dispositivo de apoio financeiro, apenas fará sentido caso haja uma renovação das suas competências colocando os CFin como executantes, em que executa a parte patrimonial do Exército e as UEOE executam apenas a parte orçamental.”

Apêndice L - Inquérito por Entrevista ao Ten AdMil Carvalho

Entrevistador: Asp AdMil Edmira Tavares Moreno

Entrevistado: Ten AdMil André Miguel Maroco Carvalho

Cargo: Chefe da Subsecção de Recursos Financeiros do HMP

Data: 12 de Abril de 2012

Hora: 14h00

Local: Academia Militar, Lisboa

Suporte: Gravação áudio

Preâmbulo de orientação:

O dispositivo de apoio financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Desta forma, torna-se importante compreender o seu funcionamento.

Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as vulnerabilidades atinentes ao Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército e, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais apropriada para satisfação das necessidades do Exército. Nesse sentido, é possível efetuar-se algumas questões por forma a obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Na sua opinião, os Centros de Finanças são essenciais para o Dispositivo de apoio financeiro?

“Os CFin na atual estrutura e conjuntura estão a tornar-se desnecessários porque a grande parte da informação e do trabalho desenvolvido a nível das UEOE, reportam-se diretamente à DFin. Atualmente, não existe uma definição clara e precisa do trabalho dos CFin, a que existe é antiga e não se adequa à evolução que a estrutura financeira tem sofrido. Hoje em dia a estrutura da DFin permite agregar quase todas as funções a nível da supervisão financeira e, isto faz com que os CFin sejam desnecessários. Eu penso que, neste momento, os CFin apenas provocam a dispersão de recursos humanos, assim, talvez fosse mais importante terminar com os CFin no que diz respeito à sua estrutura financeira e, deixar em cada OCAD e CFT um órgão técnico de apoio. A informação financeira deve chegar o mais rápido possível à quem decide e, o responsável por tal é a DFin. Nós temos prazos para cumprir e os CFin ao serem o intermediário entre a DFin e as UEOE, faz

alargar muito esses prazos. Eu acho que os CFin devem ser substituídos por um órgão técnico e a DFin embeber todas as funções dos CFin, o que permitiria acelerar a transmissão de informação e permitir que a informação que chegue a quem decide seja mais fidedigna.”

2. Acha que a informação, nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?

“Não. Por mim quem falha são os CFin, não por culpa deles mas por falta de recursos humanos que permitam trabalhar atempadamente toda a informação e pelo que fazem atualmente estes devam ser extintos. A informação fica retida demasiado tempo nos CFin e, muitas vezes quando esta chega a DFin já chega tarde, embora a DFin esteja a fazer um bom trabalho e trata a informação de uma forma célere. Contudo, uma vez que os CFin existem acho que os devemos guarnecer com pessoal suficiente, ou então extingui-los, dado que estamos a provocar-lhes uma morte lenta.”

3. Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?

“Eu, por vezes, faço um registo contabilístico e deteto um erro e quero corrigir no momento, o que acontece é que eu tenho que reportar ao meu CFin que por sua vez tem de reportar à DFin. É neste processo que se perde muito tempo e muitas vezes passamos para o período seguinte, deixando os erros de períodos anteriores por corrigir. É nestes aspetos essencialmente que a dificuldade em transmitir a informação acaba por sobressair. A DFin faz comunicação de serviços e por existir os CFin, obriga a mesma a enviar primeiramente para os CFin e depois os CFin para as UEOE. No início deste ano, a DFin informou aos CFin por comunicação que havia novos centros de custos para as UEOE e quando chegou às UEOE, estas já estavam a lançar nos centros de custos antigos porque não sabiam que haviam novos centros de custos.”

4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?

“Um dos pontos fortes é a DFin. O pessoal que garante a DFin são jovens, dinâmicos, pró-ativos e com uma grande capacidade de resposta. É o ponto mais forte, a forma como a DFin trabalha e como está montado.”

5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro

“Um ponto fraco para mim é o CFin. A falta de recursos humanos nos CFin, a falta de formação em muitas secções financeiras das UEOE e a dispersão de recursos financeiros. Existe uma grande dispersão de recursos financeiros e as pessoas têm a ideia de que esta dispersão/desconcentração torna mais ágil, mas isto não é verdade. A

dispersão é enorme e os CFin não têm recursos humanos suficientes para apoiar. A dispersão de recursos financeiros leva a que a racionalização de despesa seja muito pouca.”

6. Na sua opinião, no que diz respeito ao dispositivo de apoio financeiro, o que poderá ser melhorado?

“Para mim o caminho é extinguir os CFin, reforçar a DFin e garante-la com o pessoal para conseguir apoiar ainda mais próximo as UEOE.

Formar os recursos humanos a nível das UEOE e criar uma central de compras para as grandes aquisições do Exército deixando a nível das UEOE, apenas as aquisições inopinadas e inadiáveis. Tentar concentrar ao máximo a utilização dos recursos financeiros porque se eu tenho 62 UEOE a comprar o mesmo produto a fornecedores diferentes é fazer uma central de compras a nível do Exército, que já existe uma ao nível do ministério. Com a imensidão de produtos que se compra no Exército, seria interessante pensar em agregar uma central de compras, o que iria permitir uma maior racionalidade e iria permitir aos comandantes sentirem que existe pessoas a olhar para as despesas que eles fazem e iria permitir uma maior racionalização da despesa.”

Apêndice M - Inquérito por Entrevista ao Alf AdMil Fernandes

Entrevistador: AspEdmira Tavares Moreno

Entrevistado: Alf ADMIL Paulo Jorge Pires Fernandes

Cargo: Chefe da Subsecção de Recursos Financeiros da Direção de Finanças

Data: 13Abril de 2012

Hora: 10h00

Local:

Suporte: Informático

Preâmbulo de orientação:

O dispositivo de apoio financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Desta forma, torna-se importante compreender o seu funcionamento.

Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as vulnerabilidades atinentes ao Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército e, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais apropriada para satisfação das necessidades do Exército. Nesse sentido, é possível efetuar-se algumas questões por forma a obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Na sua opinião, os Centros de Finanças são essenciais para o Dispositivo de apoio financeiro?

“Os CFin possuem várias atribuições e responsabilidades de carácter fundamental para acompanhar e controlar a regularidade financeira das UEOE, contudo não cumprem parte delas. Presentemente a DFin está a desempenhar parte das atribuições que deveriam ser dos CFin. Com a entrada do Exército na Tesouraria Única denotou-se ainda mais estas premissas anteriormente referidas.

Pelo enumerado acima, julgo que se fossem extintos os CFin e imputadas as atribuições à DFin e outros órgãos, o dispositivo financeiro ficaria mais bem servido, pois haveria uma maior uniformização nas respostas a dar às UEOE (não podemos esquecer que atualmente possuímos 5 CFin e não existe muita interação entre eles para agirem da mesma forma) e garantia-se também parte dos problemas compreendidos pela falta de

peçoal. Em suma, os CFin são importantes, mas não no modelo atualmente implementado e com as atribuições que têm.”

2. Acha que a informação, nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?

“Na minha opinião, o Exército ainda está anos-luz da perfeição no que respeita à descentralização de informação, mas aos mais diversos níveis. Este problema não se resigna à área financeira, embora esta tenha sido melhorada recentemente. O que se nota bastante é a falta de divulgação de informação por parte dos órgãos centrais/topo. A informação que acaba por ser divulgada, nem sempre chega às UEOE. Estando nesta casa, consigo ter a perceção nítida destes factos.

Julgo que para melhorar esta área seria necessário primariamente definir bem os canais de difusão de informação e em segundo lugar torná-la mais eficaz, pois verificam-se essencialmente os seguintes problemas: informação distorcida, pois vai sendo alterada ao longo dos e-mails; a informação chega tarde, verificando-se muitas das vezes que chega fora do tempo útil de resposta e por vezes a informação não chega (como reencaminho os e-mails a que tenho acesso ao meu Curso, acabo por constatar que alguns só recebem por mim).”

3. Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?

“Tal como já enumerei anteriormente, muitas das vezes as UEO não têm acesso a parte da informação que existe centralmente, logo as UEO acabam por não ter acesso a informação para agirem atempadamente. Parte das solicitações feitas pelos CFin acabam por chegar tarde, o que acaba por atribuir trabalho a quem está no topo e tem de responder em tempo às várias Entidades (TC, DGO, CEME, ...). Neste último caso, a DFin tem ficado bastante prejudicada, pois verifica-se constantemente que os CFin e as UEO não fazem a parte deles. Nestes casos, a solução parte por se fazer o trabalho centralmente, pois se se volta a pedir às UEO corre-se o risco de se falhar os prazos estipulados.”

4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?

“No meu entender, o atual dispositivo de apoio financeiro não possui muitos pontos fortes, tal como já venho referindo. Contudo, temos de aceitar os seguintes pontos fortes:

- A DFin tem uma equipa que trabalha bem a informação;*
- O uso do e-mail para a circulação da informação;*

- *Com a implementação do SIG, a informação encontra-se no sistema e as entidades dos três níveis do dispositivo financeiro conseguem visualizar a informação a partir desse sistema;*
- *As auditorias prestadas pelos CFin, pois atualmente a RA/DFin ainda não assumiu esse papel na totalidade.*

5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro?

“Alguns dos pontos fracos já foram enumerados, mas deixo aqui mais alguns que afetam o normal funcionamento do dispositivo. A enorme dispersão territorial a nível financeiro é propício a maior número de irregularidades financeiras; A colocação/alocação de militares contratados sem experiência na área das finanças origina o cometer de erros e o não cumprimento das disposições e trâmites legais, pois desconhecem parte da legislação; Inexistência de pessoal qualificado nos CFin para apoiar as UEO; A pouca formação ministrada ao pessoal que ingressa pela primeira vez nas funções financeiras, pois é importante para não aderirem à técnica de imitação do que vem sendo feito (muito usual no seio do Exército). Falta de controlo do cumprimento das atribuições ao vários níveis, o que possibilita o não cumprimento de algumas delas. Descentralização de responsabilidades.”

6. Na sua opinião, no que diz respeito ao dispositivo de apoio financeiro, o que poderá ser melhorado?

“Neste momento já existem algumas coisas feitas ou em fase de construção para melhorar a organização financeira do Exército. A meu ver, começando pelo topo, julgo que a DFin deverá passar para a dependência dos órgãos de decisão do Exército (VCEME ou CEME), de forma a transmitir a toda a estrutura a importância que atualmente têm as finanças e também de forma vincar que a DFin não pode estar na dependência de um OCAD (Comando da Logística). Em segundo lugar, havendo a necessidade de reduzir/extinguir os CFin são imputadas as atribuições e responsabilidades na DFin. Nesta mesma ótica, deve-se acabar com algumas SecLog, pois não fazem sentido face ao orçamento executado. Atualmente, temos um dispositivo financeiro pesado e pouco oleado. Para fazer esta reforma podemos ter em linha de conta a GNR, pois embora a dispersão territorial deles seja maior que a nossa, funcionam melhor. Os postos da GNR, exceto raras exceções, apenas emitem requisições, remetendo todo o processo aquisitivo e contabilístico para os órgãos centrais. Nestes casos, existe apenas a necessidade de se preocuparem com a missão principal (vigilância e apoio à população). Nestes postos não existe a necessidade de haver ninguém de administração.”

Apêndice N - Inquérito por Entrevista à Alf AdMil Gonçalves

Entrevistador: Asp AdMil Edmira Tavares Moreno

Entrevistado: Alf AdMil Carla Sofia Henriques Gonçalves

Cargo: Chefe da Subsecção de Recursos Financeiros de Instituto de Odivelas

Data: 13 de Abril de 2012

Hora: 09h47

Local:

Suporte: Informático

Preâmbulo de orientação:

O dispositivo de apoio financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Desta forma, torna-se importante compreender o seu funcionamento.

Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as vulnerabilidades atinentes ao Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército e, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais apropriada para satisfação das necessidades do Exército. Nesse sentido, é possível efetuar-se algumas questões por forma a obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Na sua opinião, os Centros de Finanças são essenciais para o Dispositivo de apoio financeiro?

“Na estrutura atual, os CFin são essenciais porque são o elo de ligação entre a DFin e as UEOE. Perante a DFin servem de filtro à informação prestada pelas diversas UEOE. Para as UEOE, os CFin são organismos de apoio imediato, de acordo com a hierarquia. Esta estrutura apresenta pontos fortes e pontos fracos, mas perante a organização estrutural atual penso que terá mais pontos fortes.”

2. Acha que a informação, nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?

“Sim, na maioria das vezes sim. As situações mais confusas acontecem quando a informação a prestar é solicitada “para ontem” (urgente). Por vezes a informação não é difundida corretamente, e quando solicitamos esclarecimentos o CFin fornece umas indicações e a DFin fornece outras. Também se verificam algumas dificuldades quando

surgem procedimentos novos para implementar. Numa primeira fase, e até o processo estar interiorizado, as dúvidas são muito frequentes, e por vezes, o CFin partilha das mesmas dúvidas que as UEOE.”

3. Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?

“Uma falha é sempre prejudicial em qualquer trabalho. Nesta área, as falhas podem levar ao atraso do envio da informação solicitada e consequente desrespeito dos prazos a cumprir, ao desperdício de tempo, que é sempre pouco, para a realização das tarefas que há para fazer.”

4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?

“Um dos pontos fortes tem haver com a existência dos CFin. O CFin do CID tem a seu cargo 15 unidades. Recebem todos os dias inúmeras chamadas dessas UEOE a solicitar esclarecimentos. Imaginemos que, caso os CFin deixassem de existir, essas chamadas, multiplicadas por todas as UEOE existentes, seriam reencaminhadas para a DFin. Consegue imaginar o congestionamento que a DFin teria? (e que já tem!)”.

5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro?

“É perceptível que, por vezes, os CFin não consigam esclarecer todas as dúvidas e tenham que as esclarecer junto da DFin. Poderá também acontecer que a informação chegue um pouco alterada às UEOE, e nessa situação, a solução, por vezes, passa em ir diretamente “à fonte”. Poderá também haver situações em que a solicitação de determinada informação fosse mais célere se difundida diretamente pela DFin. Contudo, a divulgação e a junção da mesma, talvez não fosse viável para a DFin (principalmente por motivos de recursos humanos).”

6. Na sua opinião, no que diz respeito ao dispositivo de apoio financeiro, o que poderá ser melhorado?

“Principalmente, apostar na formação das pessoas que se encontram nos diversos níveis do dispositivo financeiro, para poderem esclarecer e responder à informação que é solicitada.”

Apêndice O- Inquérito por entrevista à Alf AdMiL Cabral

Entrevistador: Asp AdMil Edmira Tavares Moreno

Entrevistado: Alf AdMil Catarina Gonçalves Cabral

Cargo: Chefe da Subsecção de Recursos Financeiras da Escola Prática de Artilharia

Data: 16 de Abril de 2012

Hora: 16h27

Local:

Suporte: Informático

Preâmbulo de orientação:

O dispositivo de apoio financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do Exército. Desta forma, torna-se importante compreender o seu funcionamento.

Com esta investigação pretende-se perceber como é que os fluxos de informação perpassam nos diferentes níveis e identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as vulnerabilidades atinentes ao Dispositivo de Apoio Financeiro do Exército e, deste modo, verificar se a estrutura adotada é a mais apropriada para satisfação das necessidades do Exército. Nesse sentido, é possível efetuar-se algumas questões por forma a obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Na sua opinião, os Centros de Finanças são essenciais para o Dispositivo de apoio financeiro?

“Sim. Os CFin são o “filtro” entre as Unidades e a DFin. O sentido mais importante é das Unidades para a DFin, pois se a DFin atende-se aos pedidos de todas unidades, provavelmente iria repetir-se diversas vezes. Assim, os CFin agrupam a informação e procuram a DFin já com a informação consolidada. Os CFin também corrigem muitas vezes as unidades, não sendo necessário o recurso à DFin.”

2. Acha que a informação, nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?

“Sim, no meu ponto de vista. A informação passa basicamente em suporte eletrónico (e-mail) o que facilita muito a divulgação de informação. As possíveis falhas são de atrasos no envio de informação (UEO – CFin – DFin e vice-versa).”

3. Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?

“Estas falhas evidenciadas no ponto anterior prejudicam no sentido de haver atrasos nas respostas ou em tomadas de decisões. O atraso nas respostas pode levar a não cumprimento de prazos do Exército.”

4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?

“Um dos pontos fortes deste dispositivo são os recursos humanos. Existe um grande apoio entre os militares e civis que trabalham nas UEO's, CFin's e DFin. Este facto ajuda a que a informação e as decisões que são tomadas sejam feitas de uma maneira mais correta. A informatização do próprio sistema financeiro, porque tudo aquilo que nós registamos é feito num sistema que tem plataformas com permissões a vários níveis e que permite muita flexibilização da forma como queremos visualizar a informação. Eu considero também, como ponto forte o uso abundante do correio eletrónico, tal como tinha referido na pergunta 2, o que facilita a divulgação da informação.”

5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro?

Nada a referir.

6. Na sua opinião, no que diz respeito a organização financeira do Exército, o que poderá ser melhorado?

“No meu entender a DFin deveria sair da orgânica do CmdLog, pois atrasa muitas das decisões. Atualmente com a DFin a integrar o CmdLog, esta e o CFin/CmdLog respondem perante o QMG, logo estão ao mesmo nível. Mas no entanto o CFin/CmdLog também presta contas à DFin, este facto também é uma incongruência do sistema financeiro do Exército.”

Apêndice P – Sinopses das Entrevistas

Ilustração 12 - Quadro com análise de conteúdo da pergunta 1

Pergunta 1. Na sua opinião, os centros de finanças são essenciais para o dispositivo de apoio financeiro?		
Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
TCOR Grosso (CFin/CID)	<p>“... A importância dos CFin é inquestionável, uma vez que são os órgãos por excelência, que (...) poderão assegurar através do acesso direto aos Comandantes dos OCAD, do CFT e VCEME, o apoio técnico”. (...) “Os CFin sendo Órgãos de apoio técnico, (...) dispõem (...) a capacidade de esclarecer e influenciar o canal hierárquico na definição junto das suas UEOE, de diretivas que reforcem as orientações emanadas pelo canal técnico”. (...) “Os CFin são (...) não só o elo de ligação entre as UEO e a DFin, como também, o elo de ligação entre o canal técnico e o canal/ação de hierárquico/comando”. (...) “O atual dispositivo (...) devia ser reequacionado no sentido de recolocar o processo de verificação de contas das UEOE”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A importância dos CFin é inquestionável; - São órgãos de apoio técnico; - São elo de ligação entre as UEOE e a DFin; - São elo de ligação entre o canal técnico e o canal hierárquico; - Recolocar o processo de verificação de contas das UEOE.
MajRegadas (CFG)	<p>“Os CFin são essenciais, pois prestam apoio técnico, ajudam as UEOE nos problemas diários efetuando um filtro no tipo de problemas levantadas por estas”. (...) “A existência dos CFin minimiza a distância entre as UEOE e a DFin”. (...) “Somos o ponto intermédio entre a DFin e as UEOE” (...) “Fazemos uma filtragem enviando questões que não conseguimos resolver tecnicamente, servindo também como a caixa de correio para algumas questões levantadas pelas UEOE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - São essenciais; - Prestam apoio técnico; - Minimiza a distância entre as UEOE e a DFin; - São ponto intermédio entre a DFin e as UEOE; - Fazem filtragem ; - servem como caixa correio.
Cap Henriques (DFin)	<p>“O sistema financeiro que está implementado no Exército hoje, é um sistema integrado em que basicamente têm as divisões no nível inferior e as entidades centrais num nível superior. Existe, fruto desse sistema dois patamares (DFin e as SecLog das UEOE). Os CFin ao serem um patamar intermédio (...) é mais de acompanhamento técnico entre esses dois níveis”. (...) “com uma missão um pouco renovada (...) considero que os CFin serão essenciais”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Na atual estrutura não são essenciais; - O sistema financeiro implementado é um sistema integrado composto por dois níveis; - São órgãos de apoio técnico entre os dois níveis; - Serão essenciais se tiverem uma missão renovada.
	<p>“Os CFin não são propriamente essenciais no</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não são propriamente essenciais;

TCOR Barnabé (DFin)	<i>dispositivo de apoio financeiro”, (...) “qualquer alteração que haja na estrutura financeira sem apoio dos CFin obrigaria a criar um modelo alternativo de apoio financeiro aos comandos funcionais, a fim de cumprir o papel atualmente dos CFin”.</i>	- A inexistência dos CFin, implica a criação de um modelo alternativo de apoio financeiro aos comandos funcionais.
TCOR Silva (CFin/CmdLog)	<i>“Os CFin são órgãos que se encontram na dependência dos comandos funcionais”. (...) “Emitem circulares e fazem controlo de toda a execução. (...) Prestamos apoio técnico e informação de gestão aos comandantes e apoiamos tecnicamente a execução orçamental das UEOE”.</i>	- Emite circulares; - Presta apoio técnico e informação de gestão aos comandantes; - Apoiar tecnicamente a execução orçamental das UEOE.
Cap Santos (SecLog AM)	<i>“Com as competências atuais, não são essenciais porque são mero intermediário entre a DFin e as UEOE. A forma como o SIG está criado e planeado, implica a existência de apenas dois níveis”. (...) “Eu concordo (...) se se constituírem como um órgão auditor quase online”.</i>	- Não são essenciais; - São mero intermediário entre a DFin e as UEOE; - O SIG está criado para a existência de dois níveis; - Serão essenciais como órgão auditor.
Ten Saraiva (SecLog AM)	<i>“A articulação entre os vários patamares envolve perdas de tempo e informação”. (...) “Os CFin (...) limitam-se, (...) a receber, registar e reencaminhar os assuntos” (...). “Este modelo não me parece nada eficiente, já que atrasa a resolução e a tomada de decisões”. (...) “Os recursos, quer financeiros quer humanos são tão escassos, não percebo o porquê de continuar a existir os CFin como órgão independente. (...) Defendo contudo uma estrutura apoiante das UEO mas integrada na própria DFin.”</i>	- A articulação entre os vários níveis envolve perda de tempo e informação; - Limitam-se a registar e reencaminhar assuntos; - Este modelo não é eficiente; - Atrasa a resolução e a tomada de decisão; - Levam a dispersão de recursos financeiros e humanos; - Serão essenciais como uma estrutura apoiante das UEOE integrada na DFin.
MAJ Cano (DFin)	<i>“Não são essenciais, mas (...) se o Exército entender que deve anular a existência dos CFin, teremos que criar (...), um outro órgão ou readaptar os órgãos existentes no sistema financeiro (DFin e SecLog)”. (...) “O decreto regulamentar de 1994 é o decreto sob o qual os CFin atuam, (...) este decreto regulamentar não está adaptado ao atual funcionamento do sistema financeiro”. (...) “Os CFin estão desajustados” (...) “Serão úteis se forem reestruturados, reorganizados e se lhes forem atribuídas novas missões”.</i>	- Não são essenciais; - A sua anulação, requer a criação de um outro órgão ou a readaptação dos outros dois órgãos; - O decreto regulamentar sob o qual os CFin atuam, está desatualizado; - Os CFin estão desajustados; - Serão úteis se forem reestruturados, reorganizados e atribuídas novas missões.
	<i>“Na estrutura atual são essenciais, apesar de servirem,</i>	- São essenciais; - Muitas vezes servem de

TCOR Salvado (DFin)	<i> muitas vezes, de caixa correio (...). Com a recente centralização das auditorias financeiras e controlo interno da DFin, foi o primeiro passo para ir esvaziando de competências os centros de finanças, tendendo no futuro, naturalmente, a ser um G8 (finanças), de aconselhamento e apoio no EM do comando funcional”.</i>	caixa correio.
Ten Brito (DFin)	<i>“Sem alterar a atual estrutura (...) não são essenciais. A existência desses 3 níveis criam entropia do próprio sistema, na forma como a informação flui entre DFin e as UEOE”. (...) “A DFin assume um papel de verificador/controlador ao mesmo tempo que os CFin desempenham também esta tarefa”, (...) “não existe uma sinergia entre as pessoas que estão nos CFin e na DFin”. (...) “Os CFin passam a informação para as UEOE, recebem a informação das UEOE apoiadas, compila essa informação e remete para a DFin. Não existe um valor acrescentado no trabalho desenvolvido pelos CFin”.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Na atual estrutura não são essências; - Os três níveis criam entropia do próprio sistema; - Não existe uma sinergia; - São intermediário entre a DFin e as EOE; - Não existe um valor acrescentado no trabalho desenvolvido pelos CFin.
Ten Carvalho (SecLog HMP)	<i>“Os CFin na atual estrutura estão a tornar-se desnecessários porque a grande parte da informação e do trabalho desenvolvido a nível das UEOE, reportam-se diretamente à DFin. Atualmente, não existe uma definição clara e precisa do trabalho dos CFin”. (...) “Neste momento, os CFin apenas provocam a dispersão de recursos humanos”. (...) “A informação financeira deve chegar o mais rápido possível, (...) temos prazos para cumprir, os CFin ao serem o intermediário entre a DFin e as UEOE, faz alargar muito esses prazos. Os CFin devem ser substituídos por um órgão técnico e a DFin embeber todas as funções dos CFin”.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estão a tornar-se desnecessários; - As UEOE reportam a maior parte da informação diretamente à DFin; - Não existe uma definição clara e precisa do trabalho dos CFin; - Provocam a dispersão dos recursos humanos; - São intermediário entre a DFin e as UEOE; - Substituí-los como um órgão de apoio técnico.
Alf Fernandes (SecLog DFin)	<i>“Os CFin possuem (...) atribuições e responsabilidades (...) para acompanhar e controlar a regularidade financeira das UEOE, contudo não cumprem parte delas”. (...) “A DFin está a desempenhar parte das atribuições que deveriam ser dos CFin”. (...) “Se fossem extintos os CFin e imputadas as atribuições à DFin e outros órgãos, o dispositivo financeiro ficaria mais bem servido, pois haveria uma maior uniformização nas respostas a dar às UEOE”. (...) “Os CFin são importantes, mas não no modelo atualmente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os CFin não cumprem parte das suas atribuições; - A DFin está a desempenhar parte das atribuições dos CFin; - Extinguir os CFin e imputar atribuições à DFin; - No modelo atualmente implementado e com as atribuições que têm não são essenciais.

	<i>implementado e com as atribuições que têm”.</i>	
Alf Gonçalves (SecLog IO)	<i>“Os CFin são essenciais (...) são o elo de ligação entre a DFin e as UEOE”. (...) “Perante a DFin servem de filtro à informação prestada pelas diversas UEOE”. (...) “são organismos de apoio imediato”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - São essenciais; - São elo de ligação entre a DFin e as UEOE; - Servem de filtros à informação; - são órgãos de apoio.
Alf Cabral (SecLog EPA)	<i>“Sim, (...) são o “filtro” entre as UEOE e a DFin”. (...) “Os CFin agrupam a informação e procuram a DFin já com a informação consolidada (...) também corrigem muitas vezes as UEOE, não sendo necessário o recurso à DFin”.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sim; - São filtro entre as UEOE e a DFin; - Consolida a informação;

Ilustração 13 - Quadro com análise de conteúdo da pergunta 2

Pergunta 2. No seu entender, a informação nos diferentes níveis de apoio financeiro, flui de forma desejável? Quais são os aspetos que têm falhado?		
Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
TCOR Grosso (CFin/CID)	<p><i>“A plataforma SIG (...) veio facilitar a circulação da informação, (...) ao nível dos indicadores orçamentais e contabilísticos, passando a ser possível o seu acesso on-line e em simultâneo nos três patamares da estrutura financeira do Exército”.</i></p> <p><i>“Como aspeto menos positivo, salientam-se (...) a extinção das SVC da estrutura orgânica dos CFin”, (...) “com a extinção das SVC suprimiu-se em simultâneo a possibilidade de acesso a uma parte muito substancial e importante da informação necessária ao cumprimento da missão dos CFin, nomeadamente, o acesso a toda a documentação original justificativa do processo de receitas e despesas das UEOE”.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O SIG veio facilitar a circulação da informação; - Os três níveis têm acesso a informação on-line e em simultâneo; - A extinção das SVC Suprimiu a possibilidade de acesso a uma parte substancial e importante da informação.
Maj Regadas (CFG)	<p><i>“Não. (...) A DFin envia-nos uma comunicação de serviço relacionado com a aplicação das leis e as UEOE não dão muita importância, nós temos que ler (...) e informar as UEOE dos pontos importantes”. (...) “com a entrada da tesouraria única nota-se que as unidades tem muitas dificuldades e a maioria haver com a formação. As pessoas não são formadas e nem são especialistas”.</i></p> <p><i>(...) “Será necessário dar mais formação a nível das UEOE e os CFin neste momento não têm capacidade para dar essa formação”.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não; - As UEOE não dão importância a alguns documentos enviados; - As UEOE têm muitas dificuldades a nível da formação; - Será necessário mais formação a nível das UEOE; - Os CFin não têm capacidade para dar essa formação.
	<i>“Não, porque a integridade da informação e a qualidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Não; - O sistema é complexo;

Cap Henriques (DFin)	<i>da informação financeira, (...) é canalizada para o topo com base na alimentação das bases”. (...) “fruto deste sistema ser complexo e obriga quase aos utilizadores de base a conhecimentos evoluídos da parte da contabilidade do próprio sistema, existe por vezes incongruências que (...) deturpam a visão de topo”. (...) “os inputs introduzidos na base ainda não tem qualidade necessária para uma produção de informação financeira com qualidade desejada”.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Existem incongruências que deturpam a visão do topo; - Os inputs introduzidos na base não têm qualidade desejada para a produção de informação financeira.
TCOR Barnabé (DFin)	<i>“A informação flui de diversas maneiras” (...), normalmente tudo que é solicitado aos CFin, eles cumprem excetuando questões pontuais ou algumas dificuldades. As UEOE nem sempre cumprem” (...), para o cumprimento de prazos urgentes normalmente funciona bem, para questões de prazos mais flexíveis, somos tolerantes e ajudamos”.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Normalmente tudo que é solicitado aos CFin, eles cumprem; - As UEOE nem sempre cumprem; - Para cumprimento de prazos urgentes, normalmente funciona bem.
TCOR Silva (CFin/CmdLog)	<i>“Funciona normalmente”. (...) “As falhas têm haver essencialmente com a dificuldade em compreender a informação solicitada por parte da DFin. Recebemos informação normalmente via e-mail e temos de interpretá-la e ao fazer essa interpretação pode fugir um pouco da intenção da DFin”.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Funciona normalmente; - Dificuldade em compreender a informação solicitada por parte da DFin.
Cap Santos (SecLog AM)	<i>“Não, porque nós temos um nível intermédio que é um pombo-correio e também porque somos muito hierarquizados.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Não; - Existência de um nível intermédio que é um pombo correio; - A hierarquização.
Ten Saraiva (SecLog AM)	<i>“Não (...) O problema reside no facto de termos que fazer uma série de pontes, especialmente nos CFin, o que atrasa a comunicação”(…) “há questões colocadas superiormente que demoram muito a ser respondidas.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Não; - Os CFin, como a intermédio, atrasa a comunicação.
Maj Cano (DFin)	<i>“Exército não está a potencializar o sistema de informação que tem ao seu dispor”, (...) “O Exército tem uma cultura interna de que os militares devem estar preparados para desempenhar todas as funções” (...) “Se em todos os níveis existirem pessoas com conhecimentos técnicos, a informação flui de forma desejável. Os intervenientes do circuito de informação estão a rodar constantemente” (...) “Julgo que a informação já flui numa condição desejável”. (...) “Os aspetos que têm falhado são essencialmente ao nível do utilizador, ao nível da gestão deste utilizador (...) e na</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O sistema de informação não está a ser potencializado; - Os militares devem estar preparados para desempenhar todas as funções; - Os intervenientes de circuito de informação rodam constantemente; - A informação flui numa condição desejável; - Falhas ao nível do utilizador, da gestão do utilizador e na formação dos utilizadores.

	<i>formação dos utilizadores.”</i>	
TCOR Salvado (DFin)	<i>“Não flui de forma desejável. Várias são as razões. Terem CFin que apoiam 3UEOE e terem CFinCFT que apoiam 26 UEOE com estruturas idênticas, os CFin não conseguem responder todos, em tempo, as diversas solicitações que lhe são colocadas.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Não. - Os CFin com a mesma estrutura, não conseguem responder, em tempo, as várias solicitações.
Ten Brito (DFin)	<i>“Não. A quantidade da informação que é necessária na área financeira é enorme (...) a DFin tem (...) oficiais em que cada um é especialista na sua área”. (...) “Os CFin são constituídos sensivelmente por 5 oficiais o que leva a estarem sobrecarregados devido à quantidade de informação que lhes são solicitados pelos diversos especialistas da DFin. Os diversos módulos existentes (...) são trabalhados pelos diversos oficiais da DFin mas, em relação aos CFin concentram-se num só oficial”.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Não; - Os CFin, devido ao reduzido efetivo são sobrecarregados .
Ten Carvalho (SecLog HMP)	<i>“Não. (...) Quem falha são os CFin (...) por falta de recursos humanos que permitam trabalhar atempadamente toda a informação”. (...) “A informação fica retida demasiado tempo nos CFin e, muitas vezes quando esta chega a DFin já chega tarde.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Não; - Falta de recursos humanos nos CFin que permitam trabalhar atempadamente toda a informação; - A informação fica retida demasiado tempo nos CFin.
Alf Fernandes (SecLog DFin)	<i>“O Exército ainda está anos-luz da perfeição no que respeita à descentralização de informação, mas aos mais diversos níveis”. (...) “O que se nota bastante é a falta de divulgação de informação por parte dos órgãos centrais/topo”. (...) “A informação (...) divulgada, nem sempre chega às UEOE”. (...) “Informação distorcida, pois vai sendo alterada ao longo dos e-mails”; (...) “a informação chega tarde, (...) muitas das vezes que chega fora do tempo útil de resposta e por vezes a informação não chega”.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O Exército está longe da perfeição, no que diz respeito à descentralização de informação; - A informação divulgada, nem sempre chega; - Há distorção da informação, - A informação chega fora do tempo útil de resposta.
Alf Gonçalves (SecLog IO)	<i>“Sim”. (...) “Por vezes a informação não é difundida corretamente, e quando solicitamos esclarecimentos o CFin fornece umas indicações e a DFin fornece outras”. (...) “Algumas dificuldades quando surgem procedimentos novos para implementar (...), o CFin partilha das mesmas dúvidas que as UEOE”.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sim; - A informação não é difundida corretamente; - Divergência em esclarecimentos; - As UEOE e os CFin partilham da mesma dúvida.
	<i>“Sim, (...) a informação passa basicamente em suporte eletrónico o que facilita muito a divulgação de</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sim; - Uso do correio eletrónico;

Alf Cabral (SecLog EPA)	<i>informação. As possíveis falhas são de atrasos no envio de informação (UEO – CFin – DFin e vice-versa), que podem resultar em atrasos nas respostas ou em tomadas de decisão.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Atraso no envio das informações devido a existência dos 3 níveis; - Atraso nas respostas e em tomadas de decisão.
----------------------------	---	--

Ilustração 14 - Quadro com análise de conteúdo da pergunta 3

Pergunta 3. Em que medida, as eventuais falhas prejudicam o normal funcionamento do dispositivo de apoio financeiro?		
Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
TCOR Grosso (CFin/CID)	<i>“Só através do acesso e respetiva análise consistente de toda a documentação justificativa do processo de contas das UEOE, (...) seria possível aos CFin garantirem a regularidade, integralidade e legalidade das operações registadas no sistema e consequentemente, a validação das mesmas”.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os CFin não conseguem garantir a regularidade, integralidade e legalidade das operações registadas no sistema.
Maj Regadas (CFG)	<i>“... Se as UEOE não cumprem prazo, o nosso papel é pressioná-las para responder em tempo”. (...) “Por vezes podemos ultrapassar os prazos, mas as UEOE não deixam de cumprir os objetivos. O que falha (...) é o fato de muitas pessoas que estão nas UEOE não terem a formação e não serem pessoas da área falhando depois dessa comunicação”.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Não cumprimento de prazos; - Falha na comunicação devido a existência de pessoas na área sem formação.
Cap Henriques (DFin)	<i>“Em vez de analisarmos momentos de decisão de gestão fazemos correção à informação de base. Todo o tempo que é gasto na correção da informação de base é tempo que não pode ser utilizado em ações de gestão”.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O tempo gasto na correção da informação de base, não pode ser utilizado em ações de gestão.
TCOR Barnabé (DFin)	<i>“... O Exército tem que cumprir um conjunto de prazos para o exterior” (...), “basta uma UEOE não cumprir é suficiente para pôr em causa o prazo do Exército”. (...) “As vezes existe alguma morosidade porque as UEOE primeiro enviam para os CFin que por sua vez compilam e encaminham para a DFin”. (...) “Em geral as falhas têm sido colmatadas com a atuação direta e com a ajuda técnica.”.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Se uma UEOE não cumprir o prazo, põe em causa o prazo do Exército; - As vezes existe alguma morosidade porque as UEOE enviam para os CFin e estes, compilam e encaminham para a DFin.
	<i>“O facto de sermos a intermédia leva-nos a responder aquilo que é solicitado”. (...), “As UEOE são entidades únicas e responsáveis pela execução orçamental/financeira e, ao responderem aos CFin ilibam-se um pouco dessa responsabilidade”. (...)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os CFin são intermédia entre a DFin e as UEOE; - As UEOE ilibam-se um pouco das suas responsabilidades ao responderem ao CFin; - Os comandantes das UEOE, por vezes não

TCOR Silva (CFin/CmdLog)	<i>"Como existe um canal técnico, na própria UEOE quem responde é o adjunto financeiro" (...) "com a existência de novas tecnologias, quando se pretende alguma informação financeira envia-se um e-mail ao adjunto financeiro e por vezes o comandante não tem conhecimento".</i>	tem conhecimento das solicitações feitas aos adjuntos financeiros por e-mail.
CAP Santos (SecLog AM)	<i>"Existe muita burocracia, o que origina o conhecimento da informação e resposta fora de prazo e trabalhos paralelos, (...) incorreta introdução de dados no SIG e o incumprimento de prazos"</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento da informação e resposta fora de prazo e trabalhos paralelos; - Incorreta introdução de dados no SIG; - Incumprimento de prazos.
Ten Saraiva (SecLog AM)	<i>"Ao longo dos vários meses, os timings a respeitar são rígidos, como tal não pode haver falhas que comprometam o cumprimento do objetivo". (...) "Várias pontes, atrasa a comunicação. Por outro lado há questões colocadas superiormente que demoram muito a ser respondidas".</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Várias pontes, atrasa a comunicação; - Há questões colocadas superiormente que demoram muito a ser resolvidas.
Maj Cano (DFin)	<i>"... As decisões têm de ser tomadas em tempo real". (...) "Ao acontecerem essas falhas na comunicação ou na fluidez da informação acaba por prejudicar a decisão final" (...) "se não houver uma fluidez da informação ou se ela não for a desejável, a prestação de contas que transporta para o exterior pode ser errada".</i>	<ul style="list-style-type: none"> - As falhas prejudicam a decisão final; - Se a fluidez da informação não for desejável, a prestação de contas ao exterior pode ser errada.
TCOR Salvado (DFin)	<i>"Prejudicam no sentido de não haver em tempo a mesma oportunidade na resposta".</i>	- Não há, em tempo, a mesma oportunidade de resposta.
Ten Brito (DFin)	<i>"Os problemas demoram muito tempo a serem resolvidos" (...) os CFin têm alguma dificuldade em absorver, compreender e transmitir essa informação às UEOE de uma forma prática" (...) "A quantidade da informação que surge para os CFin é enorme tornando-se difícil dar uma resposta atempadamente" (...) "temos prazos para cumprir e os CFin (...) muitas das vezes não cumprem integralmente os prazos estabelecidos o que implica um atraso de entrega das contas ao Estado (...) menos tempo para validar a informação."</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os problemas demoram muito tempo a ser resolvidos; - Os CFin não conseguem absorver, compreender e transmitir toda a informação às UEOE; - Os CFin têm dificuldade em dar uma resposta atempada; - O incumprimento de prazos implica um atraso de entrega das contas ao Estado; - Menos tempo para validar a informação.
	<i>"Deteto um erro e quero corrigir no momento, (...) tenho que reportar ao meu CFin que por sua vez tem de reportar à DFin". (...) "Perde-se muito tempo e muitas vezes passamos para o período seguinte, deixando os</i>	- Perde-se muito tempo para resolver os problemas devido a existência dos três níveis.

Ten Carvalho (SecLog HMP)	<i>erros de períodos anteriores por corrigir”. (...) “a dificuldade em transmitir a informação acaba por sobressair”.</i>	
Alf Fernandes (SecLog DFin)	<i>“As UE OE acabam por não ter acesso a informação para agirem atempadamente. Parte das solicitações feitas pelos CFin acabam por chegar tarde ” (...)“atribuir trabalho a quem está no topo e tem de responder em tempo às várias Entidades”. (...) “A DFin tem ficado bastante prejudicada, pois verifica-se constantemente que os CFin e as UEO não fazem a parte deles”. (...) “A solução (...) fazer o trabalho centralmente, pois se se volta a pedir às UEO corre-se o risco de se falhar os prazos estipulados.”</i>	- As UE OE acabam por não ter acesso a informação para agir atempadamente; - O não cumprimento por parte das UE OE e dos CFin implica mais trabalho para a DFin.
Alf Gonçalves (SecLog IO)	<i>“As falhas podem levar ao atraso do envio da informação solicitada e consequente desrespeito dos prazos a cumprir, ao desperdício de tempo (...) para a realização das tarefas que há para fazer”.</i>	- Atraso do envio da informação solicitada; - desrespeito dos prazos; - Desperdício de tempo.
Alf Cabral (SecLog EPA)	<i>“Prejudicam no sentido de haver atrasos nas respostas ou em tomadas de decisões. (...) pode levar a não cumprimento de prazos do Exército.”</i>	- Atraso nas respostas ou em tomadas de decisão; Incumprimento de prazos.

Ilustração 15 - Quadro com análise de conteúdo da pergunta 4

Pergunta 4. No seu entender, quais são os pontos fortes do dispositivo de apoio financeiro?		
Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
TCOR Grosso (CFin/CID)	<i>“A base de sustentação do sistema, assente na recolha e tratamento da informação nos níveis U/E/O – CFin – DFin” (...) “Reitera-se neste âmbito o importante papel dos CFin, como elo de ligação, entre a autoridade técnica e a autoridade hierárquica” (...).</i>	- A base de sustentação do sistema assenta na recolha e tratamento da informação nos três níveis; - Os CFin como elo de ligação entre a autoridade técnica e hierárquica.
Maj Regadas (CFG)	<i>“Com o e-mail, as comunicações de serviço, as notas, etç vem tudo por email o que significa que o fluxo de informação é mais rápido. A nossa existência é um ponto forte, se não existíssemos, as UE OE sentiriam um pouco mais desamparadas e mais desequilibradas porque a distância entre as UE OE e a DFin seria maior.”</i>	- O uso do e-mail, veio acelerar o fluxo de informação; - A existência dos CFin.
Cap Henriques (DFin)	<i>“A integridade da informação é de facto forte e a informação financeira que eu tenho é consistente”.</i>	- A integridade da informação.

TCOR Barnabé (DFin)	<i>“O conjunto de recursos humanos que o Exército dispõe com formação específica” (...), “a existência de grande responsabilização hierárquica própria da organização militar”.</i>	O conjunto de recursos humanos; - Existência de grande responsabilização hierárquica.
TCOR Silva (CFin/CmdLog)	<i>“Contacto direto com as UE OE” (...), “Existência de pessoas especializadas nos CFin, que fazem um controlo direto, interpreta os normativos e trabalham junto das UE OE”.</i>	- Contacto direto com as UE OE; - Existência de pessoas especializadas nos CFin.
Cap Santos (SecLog AM)	<i>“Existência de uma ferramenta poderosíssima que é o sistema integrado de gestão”, (...) “Centralização do pessoal com formação na DFin”, (...) “No caso da AM e outras UE OE (...) é o facto de estarmos próximos do órgão de decisão e de apoio”.</i>	- Existência do SIG; - Centralização do pessoal com formação na DFin; - As UE OE em Lisboa, estão próximos do órgão de decisão e de apoio.
Ten Saraiva (SecLog AM)	<i>“O uso cada vez maior da informática” (...) “A Existência do Sistema Integrado de Gestão” (...) “A comunicação via e-mail cada vez mais aceite e vulgarizada”</i>	- O uso maior da informática; - Existência do SIG; - Comunicação via e-mail.
Maj Cano (DFin)	<i>“Capacidade de apoio aos vários níveis da hierarquia” (...) “Um dispositivo modular, (...) o sistema financeiro acabou por se juntar ao sistema de informação, e este acaba por ser, em parte, dedicado ao sistema financeiro” (...) “a sustentação da informação no sistema financeiro, num plano oficial de contabilidade”</i>	- Capacidade de apoio aos vários níveis da hierarquia; - Um dispositivo modular; - Junção do sistema financeiro ao sistema de informação; A sustentação da informação no sistema financeiro, num POCP.
TCOR Salvado (DFin)	<i>“A DFin tem uma excelente equipa que trabalha a informação financeira e fornece informação indispensável (...) para a tomada de decisão” (...) “O SIG como ferramenta de gestão” (...) “O uso do correio eletrónico”.</i>	- A DFin tem uma excelente equipa; - O SIG como ferramenta de gestão; - Uso de correio eletrónico.
Ten Brito (DFin)	<i>A DFin tem uma boa equipa” (...) “Temos acesso à informação e à formação” (...) “Apoio CDD como consultores externos e internos que nos ajudam a nível central” (...) “Todos os módulos que são da componente financeira estão de certa forma implementados ou em vias de ser implementados” (...) “Somos os primeiros a aderir todos os interfaces que existem atualmente do SIG; deixamos de trabalhar com o SIC da DGO para existir um interface direto entre o nosso SIG/SAP com a DGO.”</i>	- A DFin tem uma boa equipa; - A DFin tem acesso à informação e a formação; - Apoio de CDD; - A implementação de quase todos os módulos da componente financeira; - A existência de um interface direto entre o SIG com a DGO.

Ten Carvalho (SecLog HMP)	<i>“É a DFin. O pessoal que garante a DFin são jovens, dinâmicos, pró-ativos e com uma grande capacidade de resposta.”</i>	- Existência de pessoas jovens, dinâmicos, pró-ativos e com uma grande capacidade de resposta na DFin.
Alf Fernandes (SecLog DFin)	<i>“A DFin tem uma equipa que trabalha bem a informação; O uso do correio eletrónico; (...) com a implementação do SIG, a informação encontra-se no sistema e as entidades dos três níveis do dispositivo financeiro conseguem visualizar a informação a partir desse sistema; As auditorias prestadas pelos CFin, pois atualmente a RA/DFin ainda não assumiu esse papel na totalidade”.</i>	- A DFin tem uma boa equipa; - O uso do correio eletrónico; - O SIG como ferramenta de gestão; - Auditorias prestadas pelos CFin.
Alf Gonçalves (SecLog IO)	<i>“A existência dos CFin”. (...)“Recebem todos os dias inúmeras chamadas (...) a solicitar esclarecimentos”. (...) Caso os CFin deixassem de existir, essas chamadas, multiplicadas por todas as UEOE existentes, seriam reencaminhadas para a DFin.</i>	- Existência dos CFin.
Alf Cabral (SecLog EPA)	<i>“São os recursos humanos. Existe um grande apoio entre os militares e civis que (...) ajuda a que a informação e as decisões que são tomadas sejam feitas de uma maneira mais correta.” (...)“A informatização do próprio sistema financeiro(...) que tem plataformas com permissões a vários níveis”. (...) “O uso abundante do correio eletrónico”.</i>	- Os recursos humanos existentes nos três níveis. Informatização do sistema; - O uso abundante do correio eletrónico.

Ilustração 16 - Quadro com análise de conteúdo da pergunta 5

Pergunta 5. No seu entender, quais são os pontos fracos do dispositivo de apoio financeiro?		
Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
TCOR Grosso (CFin/CID)	<i>“A administração financeira e patrimonial do Exército, é da responsabilidade do CEME”. (...) “O CEME dever passar a dispor na sua direta dependência, do Órgão centralizador da informação financeira do Exército, (...) por forma a assegurar-lhe com oportunidade a informação técnica imprescindível à tomada de decisão, bem como o controlo financeiro do Exército mais próximo”.</i>	- O CEME, não dispõe na sua dependência direta, o órgão centralizador da informação financeira.
Maj Regadas (CFG)	<i>“Falta de formação para as UEOE e a rotatividade das pessoas”. (...) “Muitas vezes não existe a passagem do serviço para outra pessoa”. (...) “A saída de todas as pessoas de uma secção ao mesmo tempo, o que muitas</i>	- Falta de formação para as UEOE; - Rotatividade das pessoas; - Às vezes não existe a passagem de serviço;

	<i>vezes acontece”.</i>	- Saída de todas as pessoas de uma secção ao mesmo tempo.
Cap Henriques (DFin)	<i>“A complexidade do sistema que apesar de ser robusto é super complexo (...), fruto da sua complexidade também se torna numa vulnerabilidade porque não é alimentada da forma mais correta”. (...) “Os inputs não são de boa qualidade porque mexem na aplicação pessoas que não são da área”.</i>	- A complexidade do sistema; - Os inputs introduzidos na base não são de boa qualidade; - Mexem na aplicação pessoas que não são da área.
TCOR Barnabé (DFin)	<i>“A grande dispersão territorial e a má distribuição dos recursos humanos, existindo em alguns departamentos pessoas em excesso e noutros há um défice de pessoal para fazer o que lhes é exigido, o que me leva a pensar na necessidade de reorganização e de melhor gestão de recursos humanos.”</i>	- A dispersão territorial; - Má distribuição de recursos humanos;
TCOR Silva (CFin/CmdLog)	<i>“O diluir da responsabilidade da própria UEQE”; “A rotatividade das pessoas”.</i>	- O diluir da responsabilidade das UEQE; - Rotatividade das pessoas;
Cap Santos (SecLog AM)	<i>“Pouca formação dos operacionais”, (...) ““ A formação deve deixar de ser mecânica com base em print-screen”, (...) “Elevada rotatividade do pessoal operacional” (...)“A forma como o dispositivo financeiro se encontra estruturado”, (...) “A dispersão territorial”.</i>	- Pouca formação dos operacionais; - Formação mecânica, com base em print-screen; - A forma como o dispositivo financeiro está estruturada; A dispersão territorial.
Ten Saraiva (SecLog AM)	<i>“Apesar da grande vulgarização dos meios informáticos, continua-se a usar muito o suporte papel.” (...) “continua a ser prática comum a impressão de documentos para ir a despacho, acreditando-se que é a assinatura de punho a forma mais credível de autenticar um documento.” (...) “Continuamos com uma cadeia demasiado longa o que atrasa a tomada de decisões.” (...) ” A grande dependência do sistema de comunicações”(…). “Tem sido dado pouco interesse às auditorias internas, ficando-se estas por meras recomendações” (...) “falta de formação”.</i>	- Uso abundante do suporte papel; - Existência de uma cadeia demasiado longa; - A grande dependência do sistema de comunicação; - Pouco interesse dado às auditorias internas; - Falta de formação.
	<i>“Muita exigência ao nível do conhecimento e de formação” (...) “Muita exigência na colocação das pessoas certas no lugar certo” (...) “O próprio sistema necessita de grandes conhecimentos e de muito tempo de adaptação” (...) “A dificuldade de integração neste sistema para quem inicia o seu trabalho” (...) “Algum</i>	- Exigência na colocação de pessoas certas no lugar certo; - O sistema necessita de grandes conhecimentos e de muito tempo de adaptação; - Desconhecimento técnico e necessidade de

Maj Cano (DFin)	<i>desconhecimento técnico e a necessidade de mudança de mentalidades por parte de quem comanda e dirige” (...) “A integração do sistema financeiro na logística do Exército” (...) “A dispersão territorial” (...) “dispersão da informação é maior”.</i>	mudança de mentalidades por parte de quem comanda ou dirige; - Integração do sistema financeiro na logística; - A dispersão territorial; - A dispersão da informação é maior.
TCOR Salvado (DFin)	<i>“Falta de formação para os CFin e para UEOE (...) “A rotatividade do pessoal (...) “A complexidade do SIG”.</i>	- Falta de formação para as UEOE e os CFin; - Rotatividade do pessoal; - Complexidade do SIG.
Ten Brito (DFin)	<i>“A forma como está organizada o dispositivo de apoio financeiro com esses três níveis” (...) “A falta de formação nas UEOE e nos CFin” (...) “Existe muita rotatividade do pessoal a nível das UEOE” (...) “A existência da área financeira na alçada da logística” (...) “Para um chefe da seção de finanças e contabilidade do CFin é impossível saber tudo o que nós sabemos porque aqui na DFin” (...) “A forma como o SIG está organizado (...) A SAP em si não é de fácil utilização.”</i>	- A existência dos três níveis; - Falta de formação nas UEOE e nos CFin; - Muita rotatividade de pessoal a nível das UEOE; - Área financeira na alçada da logística; - Os CFin não conseguem absorver toda a informação enviada pela DFin; - A forma como o SIG está organizado.
Ten Carvalho (SecLog HMP)	<i>A falta de recursos humanos nos CFin, a falta de formação em muitas secções logísticas das UEOE e a dispersão de recursos financeiros.</i>	- Falta de recursos humanos nos CFin; - Falta de formação a nível das UEOE; - Dispersão de recursos financeiros.
Alf Fernandes (SecLog DFin)	<i>“A enorme dispersão territorial a nível financeiro é propício a maior número de irregularidades financeiras”; “A colocação/alocação de militares contratados sem experiência na área das finanças”; “Inexistência de pessoal qualificado nos CFin para apoiar as UEOE”; “A pouca formação ministrada ao pessoal que ingressa pela primeira vez nas funções financeiras”; “Falta de controlo do cumprimento das atribuições aos vários níveis”, “Descentralização de responsabilidades”.</i>	- Dispersão territorial a nível financeiro; - Colocação de militares contratados sem experiência na área das finanças; - Inexistência de pessoal qualificado nos CFin; - Pouca formação ministrada ao pessoal que ingressa pela primeira vez nas funções financeiras; - Falta de controlo do cumprimento das atribuições aos vários níveis; - Descentralização de responsabilidades.
Alf Gonçalves	<i>“Por vezes, os CFin não consigam esclarecer todas as dúvidas”. (...) “A informação chegue um pouco alterada às UEOE, e nessa situação, a solução, por vezes, passa em ir diretamente “à fonte” (...) “Poderá também haver situações em que a solicitação de determinada</i>	- Os CFin não conseguem esclarecer todas as dúvidas; - Distorção da informação; - Por vezes não é respeitada a hierarquia

(SecLog IO)	<i>informação fosse mais célere se difundida diretamente pela DFin”.</i>	técnica; - O nível intermédio por vezes atrasa a fluidez
Alf Cabral (SecLog EPA)		

Ilustração 17 - Quadro com análise de conteúdo da pergunta 6

Pergunta 6. Na sua opinião, no que diz respeito ao dispositivo de apoio financeiro, o que poderá ser melhorado?		
Interlocutores	Expressões-Chave	Ideias Centrais
TCOR Grosso (CFin/CID)	<i>“Recolocar o processo de verificação de contas das UEOE (...) e colocar na dependência do Exmo. Gen CEME, o Órgão centralizador da informação financeira do Exército”. (...) “Atualizar e aprovar com urgência, os regulamentos dos CFin e da Administração Financeira das UEOE</i>	- Recolocar a secção de verificação de contas; Colocar a DFin na dependência do CEME; - Atualizar e aprovar os regulamentos dos CFin e das SecLog das UEOE.
Maj Regadas (CFG)	<i>“Uma maior formação aos CFin e as UEOE e através da colocação dos militares no lugar correto (...). “Ao nível da estrutura seria conveniente que a DFin estivesse hierarquicamente na dependência direta do CEME a fim de dar apoio e aconselhamento técnico não permitindo a perda da informação através dos intervenientes.”</i>	- Maior formação aos CFin e as UEOE; - Colocação dos militares no lugar correto; - Colocação da DFin na dependência direta do CEME.
Cap Henriques (DFin)	<i>“A estrutura financeira em vigor, responde a maior parte das necessidades do Exército”. (...), “Não a considero a mais eficaz e eficiente e que realmente acresce valor a gestão do Exército”. (...) “A DFin, (...) não deverá estar subordinada a um comando funcional mas sim, deverá estar sob a alçada do chefe”. (...) “Estando nessa posição hierárquica conseguirá (...) fazer um adequado controlo e ajustamento técnico-financeira e produzir melhor informação de gestão ao chefe”.</i>	- A estrutura financeira em vigor, não é a mais eficiente e eficaz, - A DFin não deverá estar subordinada a um comando funcional mas sim, deverá estar sob a alçada do chefe.
TCOR Barnabé (DFin)	<i>“Os órgãos do dispositivo financeiro deverão ser reorganizados e repensados, no sentido de adequar em cada patamar, os recursos técnicos e humanos”. (...) “O órgão de topo deverá ter necessariamente mais pessoas e o trabalho nas UEOE deverá ser simplificado e absorver menos pessoas”. (...) “Os órgãos intermédios, a existirem deverão constituir-se apenas como órgãos de aconselhamento e controlo da componente orçamental,</i>	- Os órgãos do dispositivo deverão ser reorganizados e repensados; - O órgão do topo, deverá ter mais pessoas; - O trabalho nas UEOE deverá ser simplificado; - Os órgãos intermédios, a existirem deverão ser órgãos de aconselhamento técnico e

	<i>absorvendo também menos recursos humanos”.</i>	controle orçamental.
TCOR Silva (CFin/CmdLog)	<i>“Existem várias UEQE que possuem Secções Logística cuja dimensão revela desajustamento face às responsabilidades de gestão que detêm, pelo que, a concentração de todas as atividades financeiras numa unidade agregadora permitiria a especialização do pessoal e a diminuição de erros e irregularidades.”</i>	Concentração de todas as atividades financeiras numa unidade agregadora permitiria especialização do pessoal e a diminuição de erros e irregularidades.
Cap Santos (SecLog AM)	<i>“Atribuição de novas competências aos CFin”. (...) “A DFin deverá estar na dependência direta do CEME ou do VCEME” (...).</i>	- Atribuição de novas competências aos CFin; - Colocação da DFin na dependência direta do CEME ou VCEME.
Ten Saraiva (SecLog AM)	<i>“A crise que estamos a viver, que implica cortes orçamentais, pode ser uma janela de oportunidade para nos reorganizarmos” (...) “A redução de efetivos, poderá servir para aligeirar a cadeia hierárquica e os procedimentos”.</i>	- Reorganização; - Redução de efetivos.
Maj Cano (DFin)	<i>“Relativamente aos CFin, estes carecem de ser reestruturados, assim como a atribuição de novas missões” (...) “as finanças são uma das funções, tais como logística, pessoal, operacional e formação e que deveria estar na dependência direta da chefia militar” (...) “devemos potencializar o nosso sistema integrado de gestão para responder a dispersão territorial”.</i>	- Reestruturação e atribuição de novas competências dos CFin; - As finanças são semelhantes as outras funções e deveria estar na dependência direta da chefia militar; - Potencialização do SIG.
TCOR Salvado (DFin)	<i>“O General CEME, como entidade responsável deve estar permanentemente assessorado no domínio financeiro, mantendo na sua dependência direta, o órgão que superintende a administração financeira do Exército”. (...) “O sistema financeiro apresenta-se disfuncional porque o TGEN VCEME tem na sua dependência direta o CFinG que (...) depende tecnicamente da DFin a qual se insere no CmdLog. Esta disfunção acontece ao colocar o TGEN VCEME dependente do TGEN QMG, em sede de distribuição do orçamento, invertendo a posição relativa de estrutura hierárquica. A DFin deve ser colocada na dependência direta do General CEME.”</i>	- O General CEME deverá manter na sua dependência direta, o órgão que superintende a administração financeira do Exército; - O sistema financeiro apresenta-se disfuncional; - Na distribuição do orçamento, o TGEN VCEME depende do TGEN QMG, invertendo a posição relativa de estrutura hierárquica.
Ten Brito	<i>“A financeira está na dependência da logística. (...) “A DFin deve estar na alçada do VCEME de modo a lhe fornecer a informação necessária à tomada de decisão no âmbito da gestão financeira”. (...) “A permanência dos CFin (...) apenas fará sentido caso haja uma</i>	- A DFin deve estar na alçada na alçada do VCEME; - Renovação das competências dos CFin.

(DFin)	<i>renovação das suas competências colocando-os como executantes, em que executa a parte patrimonial do Exército e as UE OE executam a parte orçamental.”</i>	
Ten Carvalho (SecLog HMP)	<i>“Extinguir os CFin, reforçar a DFin e garante-la com o pessoal para conseguir apoiar ainda mais próximo as UE OE. Formar os recursos humanos a nível das UE OE e criar uma central de compras para as grandes aquisições do Exército deixando a nível das UE OE, apenas as aquisições inopinadas e inadiáveis.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Extinguir os CFin; - Reforçar a DFin; - Formar os recursos humanos a nível das UE OE; - Criar uma central de compras para as grandes aquisições do Exército.
Alf Fernandes (SecLog DFin)	<i>“DFin deverá passar para a dependência dos órgãos de decisão do Exército, de forma a transmitir a toda a estrutura a importância que atualmente têm as finanças”, (...) “vincar que a DFin não pode estar na dependência de um OCAD”. (...) “Havendo a necessidade de reduzir/extinguir os CFin são imputadas as atribuições e responsabilidades na DFin”. (...) “acabar com algumas SecLog, pois não fazem sentido face ao orçamento executado”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Colocação da DFin na dependência dos órgãos de decisão do Exército; - Se reduzir/extinguir os CFin são imputados as responsabilidades na DFin; - Acabar com algumas secções logísticas.
Alf Gonçalves (SecLog IO)	<i>“Apostar na formação das pessoas que se encontram nos diversos níveis do dispositivo financeiro”.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os diversos níveis necessitam de mais formação.
Alf Cabral (SecLog EPA)	<i>“A DFin deveria sair da orgânica do CmdLog, pois atrasa muitas das decisões. Atualmente com a DFin (...) e o CFin/CmdLog respondem perante o QMG, logo estão ao mesmo nível. (...) O CFin/CmdLog também presta contas à DFin, este facto também é uma incongruência do sistema financeiro do Exército.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - A DFin deveria sair da orgânica da logística.

Anexos

Anexo A – Dispositivo de Apoio Financeiro às UEOE

Fonte: Direção de Finanças, 2012.



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO
COMANDO DA LOGÍSTICA
DIRECÇÃO DE FINANÇAS

Circular n.º 1/2009

ASSUNTO: DISPOSITIVO DE APOIO FINANCEIRO ÀS UEOE

Ref.ª: Circular n.º 14, de 25SET06, e Nota-Circular n.º 6, de 01AGO07, da DFin

1. O dispositivo de apoio financeiro às UEOE sofreu algumas alterações. Assim, remete-se em anexo à presente circular a versão actualizada do mesmo dispositivo, estruturado por áreas de apoio.
2. A presente circular revoga a circular e nota-circular em referência.

Direcção de Finanças, em 6 de Abril de 2009

O DIRECTOR

Documento autêntico
Original assinado e arquivado na RA/DFin

**JOÃO ANTÓNIO ESTEVES DA SILVA
MAJOR-GENERAL**

Em anexo : 5 folhas

Distribuição : Centros de finanças; RepVenc/DSP e disponibilização em formato "PDF"
na Página da DFin, na *Intranet* do Exército

Anexo à Circular n.º 1/2009, da DFin, de 06ABRIL

DISPOSITIVO DE APOIO FINANCEIRO		
Centro de Finanças	Secção Logística	Órgãos dependentes
Geral	Estado-Maior do Exército	<ul style="list-style-type: none"> • GabCEME • GabVCEME • CSE • CSDE • IGE • JMRE • JE
	Academia Militar	
	Direcção de História e Cultura Militar	<ul style="list-style-type: none"> • ArqGEx • AHM • BiblEx • MusMil Madeira • MusMil Bragança • MusMil Coimbra • MusMil Elvas • MusMil Lisboa • MusMil Buçaco • MusMil Porto • MusMil Açores
	Centro de Finanças Geral	

Anexo à Circular n.º 1/2009, da DFin, de 06ABRIL

DISPOSITIVO DE APOIO FINANCEIRO		
Centro de Finanças	Secção Logística	Órgãos dependentes
Comando do Pessoal	Comando do Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • DARH • CR Braga • CR Coimbra • GAP Castelo Branco • GAP Tomar • CR Faro • CR Ponta Delgada • CR Vila Real • GAP Bragança • GAP Chaves • CR Viseu • GAP Guarda • GAP Lamego • CR Funchal • GCSEL Porto • GCSEL Funchal • GCSEL Ponta Delgada
	Centro de Finanças do Comando do Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • DORH • DJD • CR Porto • GAP Porto
	Direcção de Serviços de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • CPAE • CR Lisboa • GAP Lisboa • GAP Santarém • GAP Setúbal • GAP Évora • GCSEL Lisboa • BE • BM Évora • BM Porto • FanfEx • OLE
	Estabelecimento Prisional Militar	

Anexo à Circular n.º 1/2009, da DFin, de 06ABRIL

DISPOSITIVO DE APOIO FINANCEIRO		
Centro de Finanças	Secção Logística	Órgãos dependentes
Comando da Logística	Comando da Logística	<ul style="list-style-type: none"> • CAVE • CFEF • CFinCLog • DMT • DirSaúde
	Direcção de Aquisições	
	Direcção de Finanças	
	Direcção de Infra-estruturas	
	Hospital Militar Principal	
	Hospital Militar de Belém	
	Hospital Militar Regional n.º 1	
	Hospital Militar Regional n.º 2	
	Centro de Saúde de Évora	
	Centro de Saúde de Tancos/Santa Margarida	
	Centro Militar de Electrónica	
	Regimento de Manutenção	
	Depósito Geral de Material do Exército	<ul style="list-style-type: none"> • Paíóis Sta. Margarida • Paíóis de Tancos
	Regimento de Transportes	
	Instituto Geográfico do Exército	
	Unidade Apoio da Área Militar da Amadora/Sintra	

Anexo à Circular n.º 1/2009, da DFin, de 06ABRIL

DISPOSITIVO DE APOIO FINANCEIRO		
Centro de Finanças	Secção Logística	Órgãos dependentes
Comando da Instrução e Doutrina	Comando da Instrução e Doutrina	<ul style="list-style-type: none"> • CFinCID • DirDoutrina • DirFormação • CSimEx
	Escola de Sargentos do Exército	
	Escola Prática de Artilharia	
	Escola Prática de Cavalaria	
	Escola Prática de Engenharia	
	Escola Prática de Infantaria	
	Escola Prática de Transmissões	
	Escola Prática dos Serviços	
	Regimento de Artilharia n.º 5	
	Regimento de Cavalaria n.º 3	
	Centro Militar de Educação Física e Desportos	
	Colégio Militar	<ul style="list-style-type: none"> • DirEducação
	Instituto de Odíveas	
	Instituto Militar dos Pupilos do Exército	
	Escola do Serviço de Saúde Militar	

Anexo à Circular n.º 1/2009, da DFin, de 06ABRIL

DISPOSITIVO DE APOIO FINANCEIRO		
Centro de Finanças	Secção Logística	Órgãos dependentes
Comando Operacional	Comando Operacional	
	Centro de Finanças do Comando Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • DCSI • CISM
	Regimento de Transmissões	
	Comando da Zona Militar dos Açores	
	Regimento de Guarnição n.º 1	
	Regimento de Guarnição n.º 2	<ul style="list-style-type: none"> • Dest Santa Maria
	Comando da Zona Militar da Madeira	
	Regimento de Guarnição n.º 3	
	Comando da Brigada Mecanizada	
	Comando da Brigada de Intervenção	
	Regimento de Infantaria n.º 13	
	Regimento de Infantaria n.º 14	
	Regimento de Infantaria n.º 19	
	Regimento de Artilharia AA n.º 1	
	Regimento de Cavalaria n.º 6	
	Regimento de Engenharia n.º 3	
	Brigada de Reacção Rápida	<ul style="list-style-type: none"> • UALE
	Escola de Tropas Pára-quedistas	
	Centro de Tropas Comandos	
	Centro de Tropas de Operações Especiais	
	Regimento de Artilharia n.º 4	
	Regimento de Infantaria n.º 1	
	Regimento de Infantaria n.º 3	
	Regimento de Infantaria n.º 10	
	Regimento de Infantaria n.º 15	
	Regimento de Lanceiros n.º 2	
	Regimento de Engenharia n.º 1	

Anexo B – Execução das Tarefas em SIG do Processo de Receitas

Fonte: Direção de Finanças, 2012

RECEITA - EXECUÇÃO EM SIG	
TAREFA	ENTIDADE
Factura ao cliente	U/E/O
Liquidação e cobrança	U/E/O
Criação do 182xx (ZFI_REC_PROPRIA)	U/E/O
Transferência Bancária para a DFin	U/E/O
Pré-edição do documento 90	U/E/O
Emissão da Guia Central	DFin
Entrega da Receita ao Estado	DFin
Duplo Cabimento	DFin
Transferências de Duplo Cabimento	CFin

Anexo C – Execução das Tarefas em SIG do Processo de Despesas

Fonte: Direção de Finanças, 2012

DESPESA - EXECUÇÃO EM SIG	
TAREFA	ENTIDADE
NPD e Cabimento	U/E/O
Compromisso	U/E/O
Factura	U/E/O
Preparação de PLC	CFin
Consolidação de PLC	DFin
Aprovação de PLC	DGO
Criação das PAP	U/E/O
Solicitação de Aprovação das PAP	U/E/O
Aprovação das PAP	DFin
Pagamento	DFin

Anexo D – Tesouraria Única (Processo de Despesas Orçamentais)**Fonte: Direção de Finanças, 2012**